

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في  
محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

نعيم عبد محمد شقير

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019م

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في  
محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

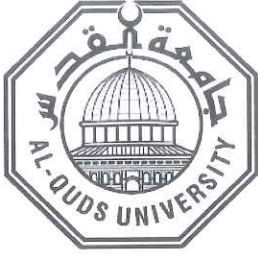
إعداد:

نعيم عبد محمد شقير

بكالوريوس اجتماعيات- جامعة القدس المفتوحة- فلسطين

إشراف : د . عبد الوهاب الصباغ

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في مسار بناء  
المؤسسات والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة- جامعة القدس



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### إجازة الرسالة

إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من  
وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

إعداد: نعيم عبد محمد شقير

الرقم الجامعي: (21620332)

المشرف: د. عبد الوهاب الصباغ.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت 24 \ 8 \ 2019 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع.....

1 - رئيس لجنة المناقشة : د. عبد الوهاب الصباغ

التوقيع.....

2 - ممتحناً داخلياً : د. عزمي الأطرش

التوقيع.....

3 - ممتحناً خارجياً: د. سعدي الكرنز

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019م

## الإهداء

بعقب الياسمين من القلب أهدي عطر إنجازي لمن كان لهم الفضل الأعظم في مسيرة حياتي حتى وصولي لهذا الحلم، رحم الله تعالى أبي، وأطال في عُمر أمي وأدام عليّ نور إخوتي وأخواتي، وأسكنَ علي قلبي وجود زوجتي وأبنائي.

يستحق إهدائي أساتذتي: مدرسين، ومشرفين، وإدارة جامعتي، وإدارة المعهد، وأصدقائي الذين كان لهم الأثر الأكبر في تسهيل مهمتي التعليمية.

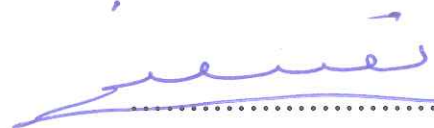
يستحق إهدائي كل من كان لهم الفضل في ثباتنا على هذه الأرض، الشهداء، الجرحى، الأسرى، المعتقلين، والمهجرين.

نعيم عبد محمد شقير

## إقرار

أُقرُّ أنا مُقدم هذه الرّسالة، أنّها قدّمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرّسالة أو أيّ جزء منها لم يقدم لنيل أيّة درجة لأيّ جامعة أو معهد آخر.

الاسم: نعيم عبد محمد شقير

  
التوقيع.....

التاريخ 2019/8/24

## شكر وعرفان

اتقدم بكل معاني الفخر والاعتزاز من هذه الكوكبة من الأهل، والأصدقاء، والأحبة،

والزملاء، الذين استحقوا منى كل الشكر والتقدير على جهودهم معي لاجتياز هذه المرحلة

المهمة والصعبة، وأقدم شكري الخاص الى جامعتي، وإدارة معهد التنمية المستدامة ومن

المدرسين والمشرفين، كما اقدم كل الشكر إلى زملائي رؤساء، وعاملين في هيئات الحكم

المحلي الذين لم يبخلوا في تسهيل إنجاز هذا البحث.

نعيم شقي

## مصطلحات الدراسة:

### إدارة الموارد البشرية: Human Resource Management

"بأنها مجموعة من السياسات والأنظمة التي تؤثر على تصرف الموظفين وسلوكياتهم وأدائهم" (عواد، S.D).

#### • الاستقطاب:-

مجموعة من الأعمال تمارسها المنظمة في البحث، والدراسة، والتقصي عن الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات، وخبرات، وتحفزها وتشجعها للعمل في وظيفة محددة في المنظمة بعد اختيار الأفضل والمناسب منها لشغل الوظيفة المطلوبة. (المحمدي، 2019، ص، 218)

#### هيئات الحكم المحلي:

عرف قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة (1997) الهيئة المحلية بأنها ( وحدة الحكم المحلي في نطاق جغرافي وإداري معين) كما نصت المادة (3) من القانون على أن الهيئة المحلية تعتبر " شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام القانون ويتولى إدارتها مجلس يُحدد اعضاؤه وفقاً لنظام يصدر عن وزير الحكم المحلي ويصادق عليه مجلس الوزراء".

#### قياس الأداء: "

هو العملية التي يجري من خلالها قياس وتقدير تأدية الفرد لعمله" (توفيق، 2015، ص 111).

#### الأداء:

حسب (A.Kherakhem): "تأدية عمل، أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة" (القيسي، 2016، ص 46).

## ملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين بالاستناد على مجموعة من وظائف إدارة الموارد البشرية ( تحليل العمل والوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التقييم، التحفيز) من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية في الهيئات المحلية في محافظة سلفيت ، والتعرف إلى العلاقة بينهما في ضوء كل متغير حسب (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية) وتكمن مبررات الدراسة في ملاحظة الباحث أثناء عمله حيث لاحظ أن هناك إشكالية في أداء العاملين حيث سيتم دراسة إحدى أهم فروع الإدارة وهو إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين.

تم إنجاز هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين عامي 2019م- 2020م التي استهدفت هيئات الحكم المحلي ( المجالس القروية والبلديات ) في محافظة سلفيت، والمتمثلة في (18)هيئة محلية منها (9) بلديات و (9) مجالس قروية، وتكوّن مُجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستويات الإشرافية في الهيئات المحلية، أما عينة الدراسة فكانت (82) موظفاً وموظفة.

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين في الهيئات المحلية، من خلال التعرف إلى مستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي من خلال عدة مستويات مستوى تحليل العمل والوظائف، مستوى عملية استقطاب العاملين، مستوى آليات اختيار العاملين، مستوى تدريب العاملين، مستوى تقييم العاملين، مستوى تحفيز العاملين و التعرف إلى مستوى أداء العاملين، والتعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، والتعرف إلى اختلاف تقدير المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيرات الضابطة (الديمغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات). والتعرف إلى اختلاف تقدير المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً للمتغيرات الضابطة (الديموغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات).

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية جاء كبيراً، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.73). نلاحظ

من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى استقطاب الموارد البشرية كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) نلاحظ أن مستوى اختيار الموارد البشرية كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف المتوسط الحسابي لتدريب الموارد البشرية كان كبيراً، وبلغ (3.78) وانحراف معياري (0.86) أن المتوسط الحسابي لتقييم الموارد البشرية كان متوسطاً، وبلغ (3.33) وانحراف معياري (1.01) المتوسط الحسابي للحوافز الممنوحة للموارد البشرية كان كبيراً، وبلغ (3.50) وانحراف معياري (1.07) وتشير الدرجة الكلية أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كان كبيراً، وبلغ (3.84) وانحراف معياري (0.73).

وقد جاءت التوصيات أن يتم التركيز على استخدام المنهج العلمي لجمع معلومات دقيقة ومفصلة عن الوظيفة والموظفين، وضرورة استخدام أكثر من وسيلة لفحص المتقدمين للوظائف، وعدم ملاءمة التدريبات لاحتياجات العاملين، وضرورة تعزيز عملية تحسن الأداء، وتحديث معايير تقييم الأداء بشكل دوري لتتناسب مع أهداف الخطة السنوية، وأن تكون بمعرفة وبمشاركة العاملين، وضرورة الاستمرار في منح المكافآت، وذلك لأثرها الإيجابي على الاستمرار في التحسن والتميز وخلق الدافعية وتعزيز ثقافة العمل بروح الفريق ما بين العاملين في الهيئات المحلية.

**((Human resources management and its relationship to the performance of workers in local government bodies in the province of Salfit from the point of view of workers in the supervisory bodies)**

**Prepared by : Naeem abd Mohammad shuqair**

**Supervisor : Dr. Abd al wahhab al sabbagh****Abstract**

## **Abstract**

This study aims to identify human resources management and their relationship to the personnel performance based on a range of human resources management functions (work and job analysis, polarization, selection, training, evaluation and motivation) from the perspective of staff in local authorities in Salfit Province, and to identify the relationship between them in the light of each variable (gender, scientific qualification, functional degree, years of experience in capacity development, age and the number of training courses). The reasons for the study lie in the observation of the researcher during his work, where he noticed that there is a problem in the performance of the workers, that one of the most important branches of management will be studied which is the management of human resources and their relationship to the performance of the personnel.

This study was completed between 2019 and 2020m which aimed the local government bodies (village councils and municipalities) in Salfit province, which is represented by (18) local bodies, including (9) municipalities, (9) (village councils), and the school community is composed of all staff at supervisory levels in local bodies, while the study sample was (82) staff, including (male and female).

The study aimed to identify human resources management and its relationship to the performance of local staff by identifying the level of human resources management in local government bodies through several levels of job analysis and employment, which is the level of recruitment process, the level of staff selection mechanisms, the level of staff training, the level of personnel assessment, the level of motivation of workers, the level of performance of the staff. Also, the recognition of the relationship between human resources management and the performance of the staff. In addition to that, the recognition of the different estimation of human resources management

averages according to demographic control variables (gender, scientific qualification, occupational degree, years of experience in capacity development, age, number of training courses in capacity development).

The results showed that the level of work and jobs analysis in the local government bodies in Salfit Governorate from the viewpoint of the supervisory authorities came in big. This is in terms of the arithmetic mean of 3.73. We note from the data in table 3.4 that the level of human resource polarization was so large, which is averaged 3.50 to note that the level of human resource selection was high. Thus, the mean (3.89), the mean deviation of human resources training were significant, the mean of human resources assessment was (3.78) and a standard deviation (0.86) that the mean of human resources assessment was average, which reached (3.33) and the standard deviation (1.01) mean of the incentives granted to human resources was large, which reached (3.50) and the standard deviation (1.07). Also, the total score indicates that the arithmetic average of the performance of workers in local government bodies in Salfit governorate was large, which reached (3.84) and deviation Normative (0.73).

The recommendations were that emphasis should be placed on using the scientific approach to gather accurate and detailed information about the job and staff, the need to use more than one means to screen applicants for jobs, the inappropriateness of exercises for staff needs, the need to enhance performance improvement, and the updating of performance evaluation standards periodically to match the objectives of the annual plan, They should be informed and engaged by workers, and the need to continue to award rewards, with a positive impact on continuing improvement, excellence, motivation and the promotion of a culture of teamwork among local staff.

## الفصل الأول:

### مشكلة الدراسة وأهميتها:

#### 1.1 . مقدمة:

شكلت إدارة الموارد البشرية مدخلاً تنموياً أساسياً في قدرة المؤسسات على البقاء في ظل الثورة التكنولوجية، و نجحت الكثير من الدول في توفير الموارد المالية، لكنها لم تتمكن من الاستثمار في الموارد البشرية الكفؤة التي هي أساس الاستدامة، هذا النوع من الإدارة يضع العاملين والمشرفين كافة عند مسؤولياتهم، وأدوارهم والمهام الموكلة إليهم بوضوح وعدالة، يقابلها إجراءات من داخل المؤسسة تجاه هذا النوع من التفاني في إنجاز المهام وبكفاءة.

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية مدخلاً عملياً لبناء الهيئات المحلية الفلسطينية، ويعتبر تحليل العمل والوظائف عصب الهيكل التنظيمي، والذي يمكننا من إجراء عملية استقطاب ناجحة، وجذب الأفراد المؤهلين وأصحاب الكفاءات للوظائف الشاغرة، ويمكن اعتبار التحليل الجيد قاعدة لتخطيط جيد لسير عملية الاستقطاب، ومن الناحية المهنية إن عملية التحليل لا يمكن فصلها عن الاستقطاب في مراحل التخطيط لهما.

ومن أجل بناء مؤسسة قادرة على النهوض بعد أن أنجزت المؤسسة تحليل وظائفها واستقطبت العاملين بطرق مختلفة، يتبعها مرحلة الاختيار، ومن ثم التعيين التي يجب أن يخطط لهما بشكل جيد، كما إن التنوع في شكل عملية التعيين من المقابلة الجماعية، والفردية، والأسئلة الشفهية، والمكتوبة ضروري، وعند وصول هذه المرحلة تكون المؤسسة قد أنجزت أهم المحطات في تأسيس بناء هيكلها الوظيفي لتنتقل بعدها لتدعيم هذا الهيكل من خلال البناء الداخلي، حيث تم شغل الوظائف كافة، والتي لا بد أن يتم استهداف العاملين بمحطات تدريبية، وعدم ترك العاملين للقيام بواجباتهم حسب خبرتهم الذاتية وجهدهم الفردي، ليتمكنوا من القيام بواجباتهم بأفضل الوسائل، وأن يتم تمكينهم بالمهارات اللازمة.

يعتبر التدريب المبرمج والمستمر "مواكبة للتغيرات في مجالات العمل الخارجية والداخلية، وبالتالي يمكنها من خوض غمار المنافسة، ورفع كفاءة العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية ورفع مستوى جودة المنتج، وليس فقط تنمية قدرات العاملين بل يساعدهم على التخلص من أي سلوك أو إجراء خاطئ قد يؤثر سلباً في كفاءتهم الإنتاجية وجودة المنتج، وبالتالي التقليل من أخطاء العمل" (سلمة، 2016). في الوقت الذي تُظهر المؤسسة استعدادها لتبني إبداعات العاملين، والاستثمار في قدراتهم، وتنمية أفكارهم الإبداعية، وَجَبَ عليها أن تُمارس سياسة التحفيز المادي والمعنوي لاستنباط طاقاتهم الكامنة، لأن العاملين وبشكل عام لديهم المعرفة الجيدة بواجباتهم العملية اليومية مقابل أجرهم، لكنهم ينتظرون تحفيزهم عندما يقومون بأي أعمال إضافية، ومن المراحل المهمة في هذا البحث هي التي تتمثل في محور التقييم، وهنا تعتبر الدراسة ان التقييم جزء من حياة المؤسسة، والذي يجب أن يتبعها في كل خطوة، حيث التقييم المرحلي، والتقييم النهائي، والتي تكمن أهميته في أنه يجب أن يشمل الخطوات كافة من لحظة بناء المؤسسة إلى ما لا نهاية.

ركزت الدراسة على علاقة هذه الوظائف بأداء العاملين، وقد فرض مفهوم الأداء نفسه على أنه من أهم محاور العمل المهني، فإذا كان هذا الأداء المميز في بيئة عمل يسودها العدل والمساواة فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع، والمنافسة الشديدة.

ويعتبر أداء الأفراد المكون الأساسي لنهضة الكثير من الدول مثل: اليابان، وسنغافوره التي نهضت من بين الدمار، والتخلف، والفقر، وشح الموارد الطبيعية، فكان الإنسان هو الاستثمار الحقيقي نحو نهضتها ورفعتها حيث أدركت هذه الدول قيمة الإنسان وقدرته على الإبداع، بالمقابل إن عالمنا العربي رغم ما يمتلك من موارد طبيعية كبيرة وموقع استراتيجي مميز وتنوع جغرافي يمكنه من مواجهة كل التحديات الطبيعية والسياسية غير قادر على استنهاض طاقاته البشرية واستغلال موارده الطبيعية ويعجز عن إنجاز أبسط المهام اليومية التي تقدم للمواطن بشكل لائق تصون فيها كرامته، ويعود ذلك إلى كون الفرد لا يمتلك الإدارة الجيدة، والتفاني، والإخلاص.

## 2.1 مبررات الدراسة:

جاءت مبررات الدراسة بناء على توصية الدراسات السابقة وأهميته، ومشكلة الأداء حيث تمثلت مبررات الدراسة على النحو الآتي :-

1 : أهمية الموضوع التي تتمحور حوله دراسة أهم فروع الإدارة المتمثل في إدارة الموارد البشرية الذي أصبح منذ زمن وما زال محط اهتمام المختصين والباحثين كافة، حيث تركز على دراسة علاقتها بأداء العاملين الذي يعتبر من أهم قضايا العصر في المؤسسات.

## 2:- توصيات دراسات سابقة.

عند مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي أوصت إلى استثمار العلاقة الإيجابية ما بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، حيث تطرقت العديد من الدراسات لمواضيع ذات علاقة بموضوع بحثنا، ومن منطلق الإثراء بأكبر قدر ممكن للجانب النظري لدراستنا كان منها توصية الدراسات على استثمار العلاقة الإيجابية ما بين إدارة الموارد البشرية والأداء، كما جاء في دراسة (رشيد بلال كامل عودة) بعنوان: "أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين" رسالة ماجستير في جامعة النيلين كلية الدراسات العليا 2018. حيث أوصت الدراسة على استثمار العلاقة الإيجابية لوجود علاقة ارتباط فيما بينهما والتي سوف تنعكس إيجاباً في تحسين أداء العاملين.

لقد أوصت بعض الدراسات على تفادي الازدواجية في الصلاحيات الادارية ما بين الدوائر الادارية داخل المؤسسة، وهذا يكمن في أهمية التصميم الجيد للوظائف الذي يفصل الصلاحيات ويحددها، كما جاء في دراسة (مختار، 2004) بعنوان ( دور الموارد البشرية في التأثير على الاداء) التي أوصت بالتركيز على تدريب الموظفين على أساليب اتخاذ القرارات وكفاءتهم الإدارية.

### 3.1. مشكلة الدراسة:

أصبح موضوع الأداء ومنذ زمن محط اهتمام المؤسسات، والأفراد العاملين، وصناع القرار، وتعاني المؤسسات كافة في عالمنا العربي بشكل عام من ضعف في أداء العاملين، حيث إن الأداء الجيد هو مصلحة متبادلة ما بين العامل ومؤسسته.

وتتجسد حالة الضعف التي يعيشها العامل العربي في ما خلصت إليه دراسة أجراها اتحاد تنمية الموارد البشرية في مصر "إن معدل إنتاجية الموظف العربي تتراوح ما بين 18- 25 دقيقة من

أصل 8 ساعات عمل يومياً، بينما في الدول المتقدمة في أوروبا وأمريكا وبعض دول شرق آسيا وصلت إلى 7 ساعات من أصل 8 ساعات يومياً" (اتحاد تنمية الموارد البشرية في مصر).

يمكن ان يعود الضعف إلى الكثير من الجوانب والظروف التي تحيط بالعاملين، وفي هذه الدراسة سيقوم الباحث بدراسة العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية ولضرورات الدراسة كانت (تحليل العمل والوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتقييم، والتحفيز) وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية وفي طبيعة العلاقة ما بين متغيرات وظائف إدارة الموارد البشرية و الأداء.

ويعتبر الباحث أن ما جاء في تقرير البنك الدولي(2017) عن أداء الهيئات المحلية في فلسطين مفاجئاً للكثير من الهيئات المحلية خاصة البلديات التي كانت تصنف على أنها من البلديات القوية بحجم ما تنفذه من مشاريع، وما تمتلكه من كوادر ضخمة، وإمكانيات مالية كبيرة. وبرغم من هذه الإمكانيات إلا أنها تذيلت القائمة في تقييم الأداء التي شملت (380) هيئة محلية، وستقوم هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة ما بين إحدى أهم فروع الإدارة وهو إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين، لذا تمحورت المشكلة حول الإجابة عن السؤال الآتي:-

• ما علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من

وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

## 4.1. أهمية الدراسة:

### • الأهمية النظرية:

يعتبر مستوى الأداء مشكلة حقيقية للمنظمات المحلية والعالمية، التي تعاني من ضعف واضح في الكثير من جوانبه، ومن خلال هذه الدراسة التي تركز على العلاقة ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية بالأداء ودراسة التأثير الذي يمكن أن يحدث من هذه الوظائف.

ويمكن أن تسهم هذه الدراسة كمرجع علمي لهيئات الحكم المحلي للاستعانة به في مراحل حياة الهيئة المحلية، وبالتحديد في مراحل التخطيط التنموي والاستراتيجي، وإعداد الهيكلية العامة، أو إجراء أي تعديلات، أو تنقلات، بالإضافة إلى أنها ستشكل مرجعاً علمياً لوزارة الحكم المحلي لرفع توصيات للهيئات المحلية للنهوض بأدائها من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة.

### • الأهمية التطبيقية:

السعي لأن تصبح هذه الدراسة مرجعاً للاستفادة من نتائجها وتوصياتها في وزارة الحكم المحلي وهيئاته، والمؤسسات المهمة كافة في هذا القطاع مثل (صندوق وإقراض البلديات MDLF، الوكالة اليابانية لتنمية "جاিকা") في التركيز على القضايا التي تناولتها الدراسة، لإدراجها ضمن الخطط السنوية والأوليات من حيث الاهتمام ومعرفة توجهات العاملين، وإدراك أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المؤسسة ورفع قدرات العاملين وتحسن أدائهم.

## 5.1. أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف إلى مستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

وانبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- 1:- التعرف إلى مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
  - 2:- التعرف إلى مستوى عملية استقطاب العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
  - 3:- التعرف إلى مستوى آليات اختيار العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
  - 4:- التعرف إلى مستوى تدريب العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
  - 5:- التعرف إلى مستوى تقييم في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
  - 6:- التعرف إلى مستوى تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
- ثانياً: التعرف إلى مستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
- ثالثاً: التعرف إلى العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

رابعاً: التعرف إلى اختلاف تقدير المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت تبعاً لمتغيرات الضابطة (الديمغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات).

خامساً: التعرف إلى اختلاف تقدير المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت تبعاً للمتغيرات الضابطة (الديموغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات).

## 6.1. أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

وانبثق عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1:- ما مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

2:- ما مستوى عملية استقطاب العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

3:- ما مستوى آليات اختيار العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

4:- ما مستوى تدريب العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

5:- ما مستوى تقييم العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

6:- ما مستوى تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت؟

السؤال الثالث: هل يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي

في محافظة سلفيت؟

السؤال الرابع: هل يوجد اختلاف في تقدير المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات

الحكم المحلي في محافظة سلفيت تبعا للمتغيرات الضابطة ( الديموغرافية ) (الجنس، المؤهل العلمي،

الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال

تطوير القدرات)؟

السؤال الخامس: هل يوجد اختلاف في تقدير المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم

المحلي في محافظة سلفيت تبعا للمتغيرات الضابطة ( الديموغرافية ) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة

الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات)؟

## 7.1. الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى:-

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

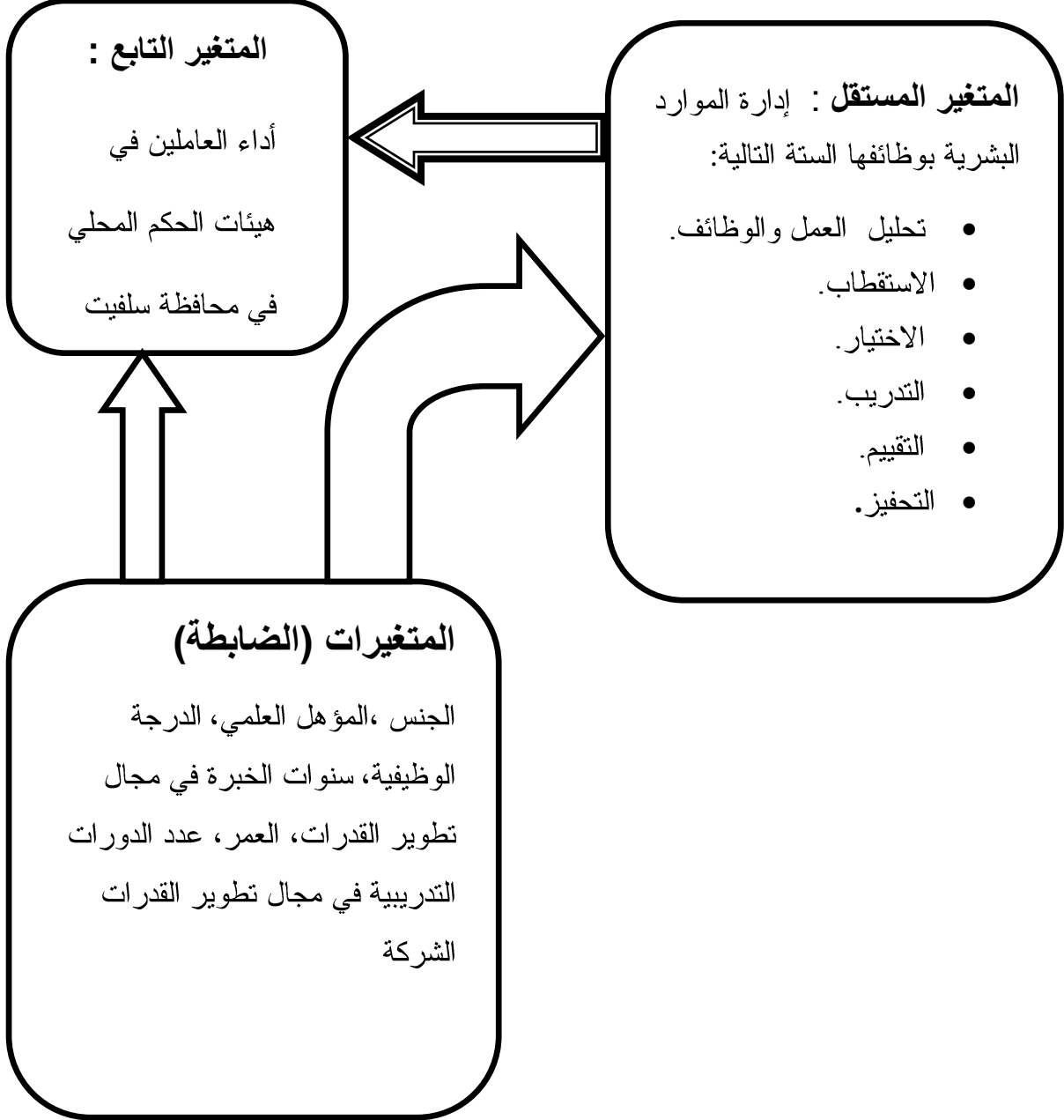
الفرضية الرئيسة الثانية:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت تبعاً للمتغيرات الضابطة ( الديموغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات).

الفرضية الرئيسة الثالثة:-

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت تبعاً للمتغيرات الضابطة (الديموغرافية) (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات).

## 8.1. متغيرات الدراسة:



## 9.1. حدود الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية، وبناءً على ذلك لا بد من أخذ حدود هذه الدراسة ومحدداتها بعين الاعتبار عند تعميم نتائجها حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على ما يأتي:

- الحدود البشرية:- العاملون في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
- الحدود الزمانية:- 2018-2019م.
- الحدود المكانية:- هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.
- الحدود الموضوعية:- علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي.

## 10.1. هيكلية الدراسة:

اعتماداً على التعليمات المنصوص عليها في دليل إعداد رسائل الماجستير في جامعة القدس- النسخة المعدلة عام 2008م تم تقسيم هذه الرسالة إلى خمسة فصول حسب التسلسل المنطقي للدليل، والتي جاءت على النحو الآتي:

جدول رقم (1.1) هيكل الدراسة		
الرقم	الفصل	المحتوى
1	الفصل الأول	المقدمة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، هيكل الدراسة.
2	الفصل الثاني	الإطار النظري والدراسات السابقة- إدارة الموارد البشرية - وظائف إدارة الموارد البشرية.- الأداء. - قياس الأداء. - معايير الأداء.
3	الفصل الثالث	منهجية الدراسة -مجتمع الدراسة -عينة الدراسة- أدوات الدراسة- صدق أدوات الدراسة -ثبات أدوات الدراسة- متغيرات الدراسة- إجراءات تنفيذ الدراسة- المعالجات الإحصائية.
4	الفصل الرابع	نتائج تحليل بيانات الدراسة، نتائج الاختبار الفرضيات ،ملخص نتائج الدراسة.
5	الفصل الخامس	استنتاجات الدراسة ،مقترحات الدراسة

## الفصل الثاني:

---

### الإطار النظري والأدبيات السابقة:

تعرض الدراسة في هذا الفصل الإطار النظري والأدبيات السابقة. حيث تناول البحث موضوعي إدارة الموارد البشرية والأداء، وما نشر من أبحاث ودراسات سابقة في هذا المجال.

### 1.2 الإطار النظري:

في هذا القسم سيعرض العديد من المباحث وهي:

المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني : تخطيط تحليل العمل والوظائف.

المبحث الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع : الأداء.

المبحث الخامس : قياس الأداء.

المبحث السادس : معايير الأداء.

## 1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في بناء المؤسسات كونها تتمحور حول المورد البشري الذي يجب أن يجعل منها نظاماً متكاملًا في إدارة حياه المؤسسة، وهذا يتحتم على إدارة الموارد البشرية بأن تتكامل مع مختلف الإدارات بل وأن تندمج في مختلف مستوياتها الإدارية. "يقصد بإدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأفراد، بأنها تلك الإدارة التي تهتم بالإشراف على شؤون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة إلى المعاش، خاصة الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتحليل وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة، والاختيار للتعيين والتدريب" (طه، 2013).

وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين للحديث حول معنى مفهوم إدارة الموارد البشرية كان منها:-

- (حسن، 1999، ص11) "مجموعة البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة".
- (الكسيبي، 2005، ص10) قال هي :-"الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعيينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقترح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفاعلية في أدائهم".

## 2.1.2. تخطيط وظائف الموارد البشرية:

تعتبر عملية التخطيط من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وإحدى وظائفها الأساسية، ومن ضروريات مراحلها ووظائفها المختلفة ولكي تحقق الوظائف أهدافها فإنها تحتاج لتخطيط المسبق لمراحلها كافة و" يرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي، تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أداؤها بمرور الزمن بشكل ملحوظ"(عبوي، 2017، ص17)، لأن التخطيط يجنب المؤسسة الكثير من الخسائر ويوفر الكثير من الجهد والوقت.

### 1.2.1.2. أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الدراسة أن تخطيط الموارد البشرية ضرورة ملحة من أجل توظيف كامل القدرات البشرية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأهداف تتحقق باستثمار الموجودات المادية والبشرية، ويعتبر الباحث أن على الجهات الإشرافية أن تعتمد التخطيط في كل مراحل حياة المؤسسة ومن خلال التعامل مع وظائف إدارة الموارد البشرية، فالعمل الإداري يحتاج تخطيط كل المراحل والمستويات. رغم أن التخطيط هو أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أنه ضرورة للوظائف الأخرى.

"كما تسعى الكثير من المنظمات الإدارية إلى تطوير أنظمتها وتطوير مواردها البشرية وتطوير كواردها الإدارية بحيث تستطيع أن تحقق أهدافها بشكل أفضل عن كثير من النتائج التي يسعى إليها المتنافسين الآخرين من الشركات الأخرى. ويساهم التخطيط والتطوير الوظيفي والإداري والمهني في تنمية مهارات القيادة الإدارية وتشجيع بعض الشخصيات والعقليات الإدارية المتميزة على القيام بأمور القيادة الإدارية بشكل فعال" ( الحريري، م، 2015، ص134).

يعتقد الباحث أن التخطيط الجيد يجب أن يتصف بالمرونة، والقدرة على التعامل مع الأحداث، والمستجدات، والطوارئ، وهذا يتطلب مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية وحسب قدرتهم وتخصصهم. و يعتبر أن مشاركتهم جزء من بناء المؤسسة، ومن أجل تجنب الكثير من التغيرات والتحولت، يجب أن يتم صياغة التخطيط بطريقة تمتاز بالحكمة ويجب أن تخضع للمتابعة بشكل دوري ضمن برنامج رقابي لتقييم المراحل المختلفة من التخطيط.

### 3.1.2. نظريات إدارة الموارد البشرية:

في هذا السياق لا بد أن نتعرض لبعض النظريات الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما أشار إليها ( Guest:1997:263 ) حيث جاءت ضمن ثلاث نظريات على النحو الآتي :

#### أولاً : النظرية الإستراتيجية :-

وهي علاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسة إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساس لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسة إدارة الموارد البشرية.

#### ثانياً : النظرية الوصفية :-

وهي النظرية التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

#### ثالثاً : النظرية المعيارية:-

تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية وتشير أيضاً إلى أنه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداءً عالياً للعاملين وبالتالي أثراً إيجابياً على أداء المنظمات.

#### 4.1.2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر وظائف إدارة الموارد البشرية المحرك العملي لمكونات الإدارة وتعتبر أهمية إدارة الموارد البشرية ذات قيمة حقيقة بناءً على نتائج تطبيق هذه الوظائف، وقد تطرقت الدراسة لمجموعة من هذه الوظائف التي تشكل عصب العمل الإداري من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وما تم تناوله في هذه الدراسة ليس كل الوظائف رغم أهميتها لكن لضرورات البحث تم تناول سبعة منها كانت على النحو الآتي:

#### أولاً:- تحليل العمل والوظائف :

هناك العديد من المداخل الإدارية التي تعمل على توضيح أنظمة التحليل العملي، والوظيفي لمهام وأعمال ووظائف الإدارة المتعلقة بإدارة شؤون الموظفين، وإدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه المداخل الإدارية الحديثة ما يلي :-

### 1. المداخل الإدارية لتقسيم أنظمة التحليل العملي الوظيفي:

حيث يوجد العديد من المداخل الإدارية لتقسيم أنظمة التحليل العملي والوظيفي كما أشار إليها. (الحريري،م، 2015، ص36) :-

#### • المدخل الإداري الأول :

يقوم بالاهتمام بمعرفة وإدراك وتحليل الدراسة العملية، والميدانية، والوظيفية للمنشآت، والمنظمات الإدارية المختلفة، فمن المعلوم إن تطور ونمو وازدهار وانتشار وظهور وتوسع المنظمات والشركات بمختلف أنواعها وتخصصاتها تعتمد على الوظيفة الخاصة بها وعلى المهنة العملية المتعلقة بها.

وتعتبر الدراسة أن المؤسسات التي تحدد أهدافها هي المؤسسات القادرة على اختصار الكثير من الجهد والوقت ، وان التشتت في الأهداف والتنوع هو إهدار للطاقات وللموارد، لأن المؤسسة التي تنتوع في الأهداف لن تستطيع إنجازها بالكفاءة والجودة المناسبة.

#### • المدخل الإداري الثاني :

وهو المدخل الإداري الذي يهتم بدراسة الأمور المتعلقة بالمواقع العملية الإدارية الداخلية في الشركات والمنشآت الإدارية المختلفة.

وتعتبر الدراسة أن استثمار الموارد البشرية في مواقعها هي عملية إدارية قادرة على حماية المؤسسة، وتساهم في بناء هيكلها التنظيمي الذي بدوره يصبح قادراً على إدارة حياتها الإنتاجية اليومية.

#### • المدخل الإداري الثالث :

وهو المدخل الإداري الذي يهتم بدراسة خطط واستراتيجيات وصف الأعمال والمهام الوظيفية مع معرفة الطرق التي تنفذ وتطبق فيها الأعمال من قبل الموظف والأفراد العاملين مع تحديد المسؤوليات والمهام والواجبات المكلف بها الموظفين الإداريين.

وتعتبر الدراسة معظم الأفراد يعانون ليس من مستوى القدرات الخاصة بهم بل في كيفية إدارة معارفهم، وكيفية تنفيذها، وآلية القيام بنشاطاتهم وهذا يحتاج لإدارة قادرة على متابعتهم بشكل مباشر، لتصويب حركاتهم وخطواتهم العملية التي اعتادوا عليها وأصبحت سلوكاً يقومون به دون إدراكهم أن بإمكانهم إنجاز نفس المهمة بجهد ووقت أقل.

#### • المدخل الإداري الرابع :

وهو المدخل الإداري الذي يقوم بالتركيز على مواصفات الأعمال والوظائف الإدارية المتعددة والمتنوعة في الشركات والمنشآت الإدارية والتجارية، ويعتمد ذلك بشكل أساس على المعلومات المتعلقة بتحليل ومعرفة كل الأسباب والأهداف التي يسعى إليها الأفراد، والموظفون، والعاملون والإداريون في حصولهم على الوظائف الإدارية بمختلف تخصصاتها المالية، والإدارية، والإشرافية والتنفيذية، والعملية وغيرها.

تعتبر الدراسة أن وضوح وصف الأعمال والوظائف مدخل مهم لتحفيز الأشخاص والأفراد الذين يجدون أنهم مناسبون لهذه الوظائف، وبهذا الوضوح تستطيع المؤسسة إدراك الدوافع والأسباب التي

دفعتهم للحصول على هذه الوظائف، التي من خلالها تتمكن المؤسسة من إدراك مدى قدرة العاملين الوظيفية، ومدى ارتباطهم بالمؤسسة ودرجة انتمائهم.

- **المدخل الإداري الخامس :**

وهو المدخل الإداري الذي يقوم بالتركيز على تحليل الأعمال وتغيير النتائج السلبية وتصحيح الأخطاء وتعديلها.

يرى الباحث أن تحليل الأعمال هو بمثابة انكشاف التفاصيل الخاصة بالوظيفة والموظف من وصف وظيفي، ومسمى وظيفي، وتحديد النشاطات لكل مهمة واحتياجاتها من الجهد والقدرات الجسدية والعقلية، وتحديد شكل البيئة المكانية.

- **المدخل الإداري السادس :**

وهو المدخل الإداري المتعلق بوضع أسس وإستراتيجيات للأعمال، والوظائف الإدارية، والمهنية المتعددة.

- **المدخل الإداري السابع :**

وهو المدخل الذي يهتم بوضع أسس ومقاييس إدارية معينة لقياس الأعمال والوظائف الإدارية والقيام بعملية التحليل العملي والوظيفي والإداري لها. (الحريري، م، 2012، ص36).

## **2. مفهوم تحليل العمل والوظائف:**

يعتبر تحليل العمل والوظائف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الذي يمكنه تشخيص واقع الوظيفة الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من بناء متطلباتها واحتياجاتها الوظيفية، ويتم بناء الوصف الوظيفي للموظف، وتحديد المهارات، والمؤهلات، والمهام وبناء نظام متكامل يشمل كل مراحل

الوظيفة كما أن التحليل يشكل نظرة لمستقبل الشواغر. و "يعرف السالم وصالح تحليل العمل بأنه: " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح" (محمد، 2015، ص233).

### 3 . أهمية تحليل العمل والوظائف:

تكمن أهمية التحليل في المخرجات التي يتوصل إليها حول تفاصيل الوظيفة والموظف، وتعتبر مكاشفة واضحة المعالم تنظم طبيعة العلاقة ما بين الموظف والمؤسسة.

"يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية وتحتوي على هوية واضحة توفر الإحساس بالمسؤولية وتوفير التخصيص وتقسيم العمل". (محمد، 2015، ص234). وقدرة إدارة الموارد البشرية على تحليل العمل والوظيفة بشكل مناسب يعتبر بمثابة وضوح الرؤية لسنوات قادمة من سير المؤسسة نحو أهدافها و تفاصيل كل الشواغر التي تحتاجها المؤسسة ومواصفات الموظفين الذين سيشغلون هذه الشواغر، والإضافة المهمة التي قد يقدمونها للمؤسسة تعتبر ممارسة عملية نحو هذه الأهداف.

"وقد استخدم تحليل ماركوف لغرض تخطيط القوى العاملة حيث يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في فترة مستقبلية، وذلك بناء على تقدير حجم ونوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضي وبغرض ثبات حجم ونوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضي وبغرض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر على معدلات التغيير

مثل سياسات المنظمة وبرامجها وذلك لاستنباط اتجاهات ومعدلات التغيير، وبالتالي يمكن استنباط تركيب العمالة المستقبلية" (القحطاني، 2015، ص 87).

كما إن من أهم أهداف تحليل الوظائف أنها تؤسس لعملية اختيار موفقة حيث تعد عملية الاختيار فعالة حين تحقق انسجاماً ومواءمة بين سمات الشخص وبين متطلبات الوظيفة. (عليما، 2019، ص 98).

#### 4. المهام الأساسية للوظيفة:

يعتبر تحديد المهام الوظيفية حاجة ضرورية لإدارة الموارد البشرية، وخطوة رئيسة لتحليل الوظائف، ويعتبرها الباحث بمثابة قاعدة لرسم خريطة تفصيلية للوظيفة والموظف، وتحدد شكل المتطلبات، ودرجة قدرة الموظف على القيام بها، وتحدد المهام التي تحتاج و "يمكن وصف المهام الوظيفية باستخدام العديد من العوامل، من بينها: مدى تعقيد المهام، مدى جوهرية المهام لأهداف الوحدة الإدارية، مدى صعوبة أدائها، الوقت المستغرق لأدائها، الإشراف المطلوب على أدائها، مدى الرضا

في أدائها، طرق تعلمها، صعوبة تعلمها، الوقت اللازم لتعلمها، الخبرة المطلوبة لأدائها، التدريب المطلوب لأدائها، المساعدة الفنية المطلوبة لأدائها" (رشيد، 2009، ص 233) وتكمن أهداف وصف هذه المهام أنها تشكل انطلاقة للموظف من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في المهام الوظيفية ويمكن تحديد المهام المهمة والأكثر أهمية وتساعد إدارة الموارد البشرية في مرحلة الاختيار والتعيين، من حيث كفاءة الموظف الذي يمكنه القيام بهذه المهام وتعزز قدرة المؤسسة على القيام

بعملية تقييم ممنهجة. وأن وضوح كل تفاصيل الوظيفة يشكل مصدر معرفة للمؤسسة وللوظف الذي يمكن من خلالها بناء العديد من البرامج التي تحتاجها الوظيفة، من تحسين ومواءمة بيئة العمل، ومكان العمل، والتطور التكنولوجي، واحتياجات الموظف من مهارات جديدة وقدرات، ومعرفة أوقات احتياجات الموظف للمساعدة.

## 5. أدوات جمع المعلومات والبيانات:

تعتبر المعلومات والبيانات الصحيحة والدقيقة من أهم مصادر اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن الاعتماد عليها من قبل صناع القرار في تحليل العمل والوظائف، وان هذه المصادر متعددة ومختلفة نذكر منها حسب ما جاءت عند (قنديجي، 2008، ص 140-139):

### أ . الملاحظة المتعمقة:

حيث يحتاج الباحث إلى تواجده وبقائه مع الحالة المعنية بالبحث، لأوقات كافية، وحسب ما تقتضيه ضرورة البحث ومن ثم تسجيل ملاحظاته بشكل منظم ، أولاً بأول.

### ب. المقابلة:

أي إن الباحث قد يحتاج إلى الحصول على معلوماته بشكل مباشر، من الحالات المبحوثة والمدروسة، وذلك بمقابلة الشخص ، أو الأشخاص الذين يمثلون وحدة الحال، وجهاً لوجه، وتوجيه الاستفسارات لهم والحصول على الإجابات والمعلومات التفصيلية المطلوبة، وكذلك تسجيل الانطباعات الضرورية التي قد يتطلبها البحث.

### ج. الوثائق والسجلات المكتوبة:

سواء أكانت سجلات رسمية أم وثائق شخصية وإحصائية نفيد الباحث وتعينه في تسليط الأضواء على الحالة المبحوثة، وقد تكمل مثل هذه الوثائق المعلومات التي يحصل عليها الباحث من مقابلاته.

#### د. وقد يحتاج الباحث أساليب إضافية أخرى:

في جمعه المعلومات عن الحالة المبحوثة، مثل الاستبيان وطلب الإجابة عن بعض الاستفسارات الواردة فيه من الأشخاص والفئات المحيطة بحالات البحث، أو الاستفادة منها ومن جهودها.

"بعد الحصول على هذه البيانات والمعلومات المطلوبة عن الوظيفة المراد تحليلها، فإن الخطوة الثانية هي تحويل هذه المعلومات إلى صيغة يمكن الاستفادة منها بشكل أكثر ايجابية في تحليل الوظائف، ولأجل ذلك فإن الأمر يستلزم تفرغها في جداولاً أو إشكالاً أو نماذج إحصائية معدة مسبقاً، أو يمكن إعداد وتطوير نماذج خاصة بما يتلاءم والبيانات والمعلومات الخاصة بكل وظيفة أو مجموعة وظائف كل على حدة." (الحميري وآخرون، 2015، ص186).

تعتقد الدراسة أن ملفات الموظفين يجب أن تحتوي على مختلف السجلات والوثائق اليومية التي يجب أن تتضمن كل ما يتعلق بالوظيفة والموظف، وأن تحتوي هذه الملفات نتائج المقابلات الشخصية والملاحظات اليومية والملفات الرسمية المعتمدة التي تتم ما بين الموظف والجهات الإشرافية، وأن يتم تحديثها ومتابعتها بشكل يومي وان يتم اتباع النظام الإلكتروني والورقي.

#### 6. أنشطة الواجبات الوظيفية:

يعتبر الباحث أن تنفيذ الأنشطة هو مؤشر حقيقي على قدرة العامل المعرفية، والعلمية، والجسدية والذهنية، وان هذه الأنشطة يجب أن تكون قد تم تحليلها ووصفها بشكل مسبق أثناء عملية التحليل، على أن تصف أدق التفاصيل عن كل نشاط وقدر الجهد الذي يستغرق إنجازه والتكلفة المادية والجهد المبذول والوقت، لنتمكن من خلاله معرفة طبيعة الموصفات والقدرات الذاتية للموظفين

الذين سيشغلون هذه الوظيفة. "وليس هناك طريقة واحدة لتبويب الأنشطة الوظيفية، فيمكن تبويبها وفقاً للهدف منها، أو وفقاً للقدرات الأساسية المطلوبة لأدائها، أو وفقاً لتشابه طبيعتها." (رشيد، 2018، ص238).

## 7. مكان العمل:

يعتبر مناخ العمل المكانية، والنفسية، واحتياجات السلامة العامة كمتطلبات أساسية، ليتمكن العاملون من إنجاز مهامهم بالشكل المطلوب، ولا يمكن أن نتغافل عن شكل المكان وطبيعته، وتوفر متطلبات السلامة العامة شيء أساسي لخلق أجواء عمل وظروف مناسبة لتحسن الأداء والقدرة على الإنتاج. "نعلم مدى التوتر الذي قد ينتج في بيئة العمل سواء هذا التوتر مزمناً أم مؤقتاً، حيث سيؤدي وجود هذا التوتر دون البحث عن وسيلة للتخلص منه إلى انخفاض في مستوى الإنتاج كما ونوعاً، لذلك لا بد من البحث عن وسيلة لتفريغ هذا التوتر" (عواد، S.D).

يعتقد الباحث أن مكان العمل يمثل أهمية قصوى في التأثير على نفسية ومعنوية العاملين ويرى أن المكان يجب أن يمتاز بالعديد من المواصفات التي تتناسب مع طبيعة الوظيفة، ومتطلباتها من حيث السلامة العامة، لأن وجود خطر يشكل قلق دائم، وان تكون التهوية والإنارة مناسبتين بالإضافة إلى توفير كل وسائل الراحة وسهولة الوصول للخدمات الذاتية، وعدم انعزاله عن باقي الزملاء، ومن الجيد منح العاملين صلاحيات إعادة ترتيب المكاتب حسب ما يروونه مناسباً بما لا يتعارض مع المهام الوظيفية.

## 8- الوصف الوظيفي:

يعتبر الوصف الوظيفي هو تحديد ملامح تفاصيل الوظيفة، وأهم المهام الأساسية التي يجب القيام بها، والتي على أساسها يمكن تحديد المهارات اللازمة للقيام بها، وصفات الموظف قبل عملية

الاختيار "تمثل الأوصاف والمواصفات الوظيفية السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف. وبما أن الوظيفة هي التي يتم تصنيفها، وليس الشخص الذي يشغلها، لذا فإن فهم الوظيفة موضع التصنيف يعد أساسياً لعملية التصنيف، لذا ينبغي إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية بعناية لتعكس الملامح المهمة والمتطلبات الأساسية للوظيفة حتى يمكن تصنيفها على نحو سليم ومناسب" (رشيد، 2009، ص 277).

### 9. السمات الشخصية للعاملين:

عند تعيين الموظف فإنه من الطبيعي أن يكون على أساس حاجة ملحة لشاغر وظيفي وهذا الشاغر يحتاج لمن يقوم بمهامه بشكل كامل، وهذه المهام تحتاج لمجموعة من المهارات، والقدرات، والكفاءات الخاصة بهذه الوظيفة، لذلك فإن الباحث يرى أن طبيعة الوظيفة هي من تحدد السمات الشخصية للموظف الذي سيتم تعيينه. "يرتبط الموظف بما يتمتع به من خصائص وصفات علمية وعملية ومهارات وقدرات وغيرها بوظيفة محددة ذات خصائص معينة، سبق له أن اختير بشكل عملي وموضوعي للقيام بمهامها و واجباتها. لذلك فإن نقل الموظف إلى وظيفة أخرى يبدو أمراً صعباً وعسيراً ويطيح بالأسس السليمة الذي اختير أصلاً بموجبها، ويكون غير ذي جدوى، فالالتزام هنا وثيق بين الوظيفة والموظف فهو خبير متخصص في أداء واجبات وظيفته." (عارف، 2010، ص 83).

### 10. المهارات والقدرات:

من الفرص الجيدة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التعيين للأشخاص الذين يمتلكون التنوع في المهارات، والقدرات الخاصة باحتياجات المؤسسة بالإضافة لتخصصهم ومساهم الوظيفي، بحيث

يمكن للجهات الإشرافية الاستعانة به في إنجاز بعض المهام الإضافية، لكن هذه الخطوة لا يمكن تعميمها على التخصصات وخاصة التي يكون لديها مهام ومسؤوليات كبيرة.

"غالباً ما ينصب الاهتمام نحو اختيار الموظف ذي القدرات العامة الشاملة (general competence) للانخراط في سلك الخدمة، أكثر مما يوجه نحو جلب الموظفين أصحاب الكفاءات التخصصية الدقيقة (specific competence) ويعود ذلك لعدم اختيار الموظفين بناء على مواصفات دقيقة ومحددة تتلاءم مع مهمات وواجبات معروفة وجزئية تكون وظيفة ما، وإنما يكون الاختيار عاماً وفق صلاحيات عامة ووظائف عدة يتطلب من الموظف أن يقوم بها" (عارف، 2010، ص94).

### 11. المهام والمسؤوليات الوظيفية:

لا يمكن تجاهل أهمية المسؤولية الفردية التي يجب أن يمتلك العامل هامشاً مناسباً للصلاحيات التي تمكنهم من تقديم الخدمات والقيام بالنشاطات المتعارف عليها، وهذا يحتاج لإعداد جيد لمهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم من القيام بأدوارهم الطبيعية التي من خلالها يتم "تحديد مسؤوليات الموظف في تحديد الأعمال، أي تحديد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى السلطة العليا للحصول على موافقتها المسبقة، ومسؤولية الموظف عن إنجاز الأعمال تعتمد على درجة الاستقلالية المتاحة له للقيام بتحديد خطوات العمل وتوقيت جوانبه المختلفة، دون حاجة لرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها، كما يعتمد على مدى الصلاحيات التي يملكها لتقديم التوصيات وتعديل التعليمات الصادرة إليه". (رشيد، 2009، ص241). "يُطلب من الموظف أن يذكر كل المسؤوليات الوظيفية الرئيسية، وأن يقدّر قيمة لكل منها في ضوء الوقت الذي يقضيه في أداء كل من تلك المهام". (الجبالي، 2016، ص55)

## 12. التغييرات التكنولوجية:

إن عالم التكنولوجيا أصبح واقعاً عملياً لا يمكن تجاهل حتمية الانسجام معه بل ومواكبة كل تطوراته، إن قدرة الهيئات الحكم المحلي على استخدام التكنولوجيا، لم يصل لمرحلة متطورة لكنه على الأقل يمكن القول: إن بعض الهيئات المحلية قد بدأت بتنفيذ خطوات جيدة في هذا المضمار، ومن الضروري أن تظل هيئات الحكم المحلي تسير نحو الحداثة التكنولوجية، لكن قبل هذه الخطوة من الضروري أن يتم إعداد طواقم قادرة على الاستمرارية وتدريبهم، وفي سياق تحليل العمل والوظائف يجب أن يكون التطور التكنولوجي حاضراً وبقوة خلال عملية الاستقطاب والتعيين و تحليل العمل ومكان العمل، حيث لا بد من أن يتم إدماج الهيئات المحلية في أنظمة الكترونية لتسهل على العاملين تقديم خدمة أفضل ووقت اقل وجودة مميزة.

"إن التحول إلى الإدارة الالكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغييرات العالمية. ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات النجاح لأي منظمة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات، وضمان سلامة العمليات، إلى ضرورة التطور الإداري نحو الإدارة الالكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المنظمات، إذ لم يعد من المقبول الان تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجديد وذلك لارتباط الفرص المتاحة إمام المنظمات بعنصر التوقيت"(الخشالي، 2015، ص322).

## ثانياً . الاستقطاب :

تستحق الطواقم البشرية المؤهلة البحث عنها من أجل استقطابها لضمان استدامة المؤسسة وتجديد العمل فيها وتحديثه، هؤلاء الأشخاص نتوقع أن بإمكانهم إحداث إضافات ايجابية في العمل، ومن حق المؤسسة البحث عن هذه الكوادر البشرية بمختلف الطرق المتعارف عليها، إن الكثير من العاملين المهرة يرغبون بالانضمام للمؤسسة لكنهم ينتظرون الفرصة التي تقدر كفاءتهم وقدراتهم. وتبدأ عملية الاستقطاب في الغالب عندما تشغل وظيفة معينة في المنظمة، حيث تقوم الوحدة الإدارية المعنية بتأكد من أن ثمة حاجة إلى الوظيفة الشاغرة". (رشيد، 2009، ص462)

### 1. مفهوم الاستقطاب :-

- لكي نتمكن من تناول موضوع الاستقطاب بطريقة أعمق لا بد وأن نستعرض مفهوم الاستقطاب الذي تناوله العديد من الباحثين والكتاب حيث جاءت بعض المفاهيم على النحو الآتي :
- "هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة. بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه: حلقة الوصل ما بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن الوظيفة." (العزاوي و جود، 2017)
  - "يشير مصطلح الاستقطاب (RECRUITMENT) إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن، بالتنوع والمواصفات المطلوبة، حيث يتم تصميم البرامج الاستقطابية المتضمنة خلق الرغبة والتحفيز للموارد البشرية للتقدم بطلب التوظيف عن رغبة وانتفاع." (جرار، 2018، ص90).
  - يرى الباحث إن مفهوم الاستقطاب يجب أن يتضمن العديد من المفاهيم التي تحقق أهداف طرفين الشغل (العامل، والمؤسسة)، حيث يعتقد أن الاستقطاب هو وضوح رسالة المؤسسة للكفاءات

البشرية، التي يجب أن تحمل معاني سامية في احترام العقول وتقدير الكفاءات، إن المؤسسات التي تحمل وتبنى هذه الرسالة لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد لعملية الاستقطاب، بل ستجد كفاءات قد عرضت خدماتها قبل أن تعلن المؤسسة عن حاجتها لهذه الكفاءات، وهنا يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تحسين صورة المؤسسة وإبراز تميزها في احترام العاملين وتقدير قدراتهم.

## 2- مصادر الاستقطاب:

لقد تعددت مصادر الاستقطاب بهدف البحث عن أفضل الكفاءات البشرية في ظل التنافس ما بين المؤسسات للحصول على أفضل الطواقم البشرية التي يمكن للمؤسسة أن تتوقع منهم أداء متميزاً وقد تحدث (رضوان، 2013: 43) عن مصادر الاستقطاب الداخلية والتي وضحاها كما يلي :-

- 1:- الترقية.
- 2 :-النقل
- 3:- إعادة تعيين العاملين بعد تقاعدهم.

وعندما تلجأ المؤسسة لمثل هذا النوع من الاستقطاب يكون لعدة اعتبارات تجد فيها المؤسسة مصلحتها العليا والتي تتمثل في عدة ايجابيات يمكن تلخيصها على النحو الآتي :-

1:- استقرار العمالة.

2:- رفع الروح المعنوية.

3:- التكلفة منخفضة.

ومما لا شك فيه أن لكل سياسة سلبياتها ومهما حوت من نتائج ايجابية، ولتحقيق النجاحات لا بد من ظهور بعض الجوانب، فكان من الجوانب السلبية لعملية الاستقطاب الداخلية، عدم دخول موارد

جديدة للمؤسسة مما يجعل العمل تقليدياً، وعدم استقدام مهارات جديدة مما يزيد من الروتين الوظيفي. والمصدر الثاني للاستقطاب هي المصادر الخارجية التي يعتمد على عدة وسائل منها:

1. الإعلان من خلال الصحف والمجلات.

2. الإعلان من خلال الانترنت أو من خلال الموقع الرسمي للمنظمة، أو من خلال مواقع متخصصة.

3. النقابات العمالية.

4. الجامعات والمعاهد المختصة.

يرى الباحث رغم تعدد وسائل الاستقطاب، أنه لا غنى عن تصميم برامج خاصة بالمؤسسة تنظمها بشكل دوري لاستقطاب الكفاءات، تستطيع من خلال هذه البرامج اكتشاف القدرات الخاصة بهم، حيث تعتبر هذه القدرات رصيماً معرفياً خاصاً بالمؤسسة، يتم استقطابها عند الحاجة وتعتبر هذه البرامج بمثابة خدمة تقدمها المؤسسة للمجتمع في مجال تخصصها، وقد تكون على شكل مسابقات إبداعية، في التصميم، الاختراع، وتصميم البرامج، مبادرات مجتمعية... الخ، وتعتبر هذه الطريقة تسويقية لتعزيز ثقة الكفاءات بنظام المؤسسة وحدثتها وقدرتها على التجديد، تستطيع من خلالها المؤسسة أن تكتشف أصحاب الإمكانيات العالية والمميزين، وتقوم المؤسسة بمثل هذه المبادرة بتسويق نفسها ورسالتها، وتقوم بدورها المجتمعي.

3. خطة الاستقطاب:

من أولويات إدارة الموارد البشرية أن تجعل وظائفها تسير ضمن تخطيط مسبق، متكامل يمتاز بالشمولية والتكاملية مع الإدارات، وبترباط ما بين الوظائف وفي كل المراحل. وحسب

(الكرخي، 2014، ص110) وفقاً لطلبات الاستقطاب يقوم قسم الموارد البشرية بوضع خطة

الاستقطاب ويرفعها للمصادقة إلى المدير التنفيذي وتتضمن ما يلي:-

- عدد المشتغلين المطلوب استقالتهم.
- وصف الوظائف.
- مصادر الاستقطاب.
- تدقيق خطة الترشيحات.
- الموازنة المطلوبة لتغطية الاستقطاب.

#### 4. استقطاب الكفاءات:

إن كفاءة العاملين محط اهتمام إدارة الموارد البشرية، وللوصول لهذه الكفاءات يجب اعتماد نظام

استقطاب قادر وفاعل، وقد جاء مفهوم الكفاءة عند الكثير من الباحثين والكتاب على النحو الآتي:

- "الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي الاستعداد لتجديد، وتجميع، ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل" (منصوري، صولح، 2010، ص50) أن الباحث يعتبر أن مشكلة كل المهمات والوظائف، والأنشطة، وضعف الإنتاجية، والأداء تتلخص في كلمة واحدة ( الإدارة ) لقد لاحظنا أن الكثير من العاملين يمتلكون المعرفة الخاصة بأعمالهم، ووظائفهم، ويمتلكون المؤهلات العلمية والعقلية، ويمتلكون الكفاءة النظرية، لكنهم لا يحسنون إدارتها بشكل سليم، وهنا يرى الباحث أنه من المهم التركيز على تمكين العاملين بعلم الإدارة والتي يشمل إدارة الذات، و إدارة الكفاءة، و إدارة المعرفة، و إدارة الخبرات، لأن ممارسة هذه الإدارات يمكننا أن نلاحظ التحسن في الإنتاجية.

## 5. الاستقرار الوظيفي:

تتقاطع اهتمامات العاملين والمؤسسة في الاستقرار الوظيفي للعامل، واستمرار هذه الحالة الايجابية تخلق انتماء قوياً ما بين الطرفين، ويصبح كل طرف حريصاً على القيام بواجبات الآخر، ويعتبر العامل أن التدرج الوظيفي هو استحقاق يجب أن يحصل عليه ضمن ظروف عمل تحتم عليه بعض الواجبات الوظيفية، لكي يستقر وظيفياً بشكل يتناسب مع طموحاته التي مصدرها كفاءته وقدراته، و يتضح أهمية المسار الوظيفي في أنه يسعى لتحقيق أهداف العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، "يعتبر كل من الاستقرار الوظيفي والاجتماعي، وشعور العامل بالأمن والأمان من العوامل المهمة التي تساهم في تفرغ العامل لعمله، وتمكنه من التركيز عليه أثناء أداء واجبه" (بن أونيس، 2018 ص123)

## ثالثاً: - الاختيار:

تأتي عملية الاختيار في مرحلة متقدمة ومهمة في عملية التوظيف، وعليه يتوقف نوعية الكفاءات التي سيتم تعيينها، فالاهتمام الذي أولته إدارة الموارد البشرية لعملية إنجاز الوصف الوظيفي وتصميم الوظيفة هو من منطلق أهميتها في عملية الاختيار، التي ستستند على هذا الوصف في معرفة طبيعة الموظف الذي سيشغل هذا المنصب، ويعتبر الباحث أن وضوح الوصف، والتصميم الوظيفي هو وضوح لعملية الاختيار التي تمهد لعملية تعيين ناجحة.

## 1. أهمية الاختيار:

تحظى عملية الاختيار بأهمية بالغة في العمل الإداري، من خلال الممارسة السليمة والعملية، لقواعد

ومعايير عملية الاختيار، وحسب (الجبالي، 2016) تستطيع المنظمة تحقيق التالي :

أ- إن عملية الاختيار تدفع باتجاه وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة، فالشخص الذي يشعر أنه تم تعيينه في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وقدراته يكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار.

ب- إن فعالية نظام الاختيار تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى على الأقل من حاجاتهم الإنسانية، حيث يوفر لهم النظام أجوراً عادلة، تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم وخبراتهم، كما أنه يوفر لهم الاستقرار الوظيفي.

ت- إن اختيار الشخص المناسب، ثم وضعه في وظيفة، تتناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته، يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً.

ث- أن أداء أي منظمة، يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين فيها، وكلما كان العاملين لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة، انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء المنظمة، والعكس صحيح.

ج- إن عدم موضوعية الاختيار، يجعل الشخص الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه في شغلها، يكون ولاؤه للشخص الذي حابه في تلك الوظيفة، لا للمنظمة التي يعمل فيها.

## 2 . نظام الاختيار:

لقد تطرق (دودين، 2012، ص142) واصفاً الاختيار أنه "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم كفاءة لشغل الوظيفة، ويجب اعتماد مبدأ العدالة، والمساواة، وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط

عند اختيار الموظفين، لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب".وقد تطرق دودين لعدة خطوات كانت على النحو الآتي :

- الإعلان عن الوظيفة شاغر الموجودة لدى المنظمة.
- تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- إجراء مقابلات مبدئية.
- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل.
- إجراء المقابلات الشخصية.
- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة بنجاح.

### 3. الوصف الوظيفي : Job Description

يعتبر الوصف الوظيفي هو أساس علمية تصميم الوظيفة للوصول إلى عملية الاختيار، وإن أي عملية اختيار دون وصف وتصميم وظيفي واضح ومفصل ستكون نتائجها سلبية ولن تصل بنا إلى الأهداف المرجوة من عملية التوظيف، وإن إعداد وصف وظيفي جيد ومن ثم يتبعه تصميم جيد تكون المؤسسة حددت بشكل واضح طبيعة الموظف ونوعيته ومؤهلاته الذي يجب أن يقع عليه الاختيار.و"يقصد بالوصف الوظيفي بأنه هو عبارة عن كتابة وصف كامل للمهام والواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك المؤهلات العلمية، والعملية المطلوبة، والصلاحيات، ويتضمن الوصف الوظيفي قسماً خاصاً لمعرفة طبيعة العمل، ويتم من خلال هذا القسم تحديد المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة وطبيعة العمل كما يتضمن الوصف الوظيفي قسماً خاصاً بمواصفات الوظيفة، وهذا القسم يتعلق بالخبرات والمؤهلات العلمية والمهارات والصفات الشخصية المطلوب توفرها في الشخص شاغر الوظيفة، كما تتم الاستفادة من عملية الوصف الوظيفي بالرجوع للوصف الوظيفي عند عملية التوظيف، وكذلك عند عملية تقييم أداء الموظف كما يتم الرجوع لعملة الوصف

الوظيفي في حالة الترقيات" (الحريري، م ، 2012، ص 19). ويعتقد الباحث أن الخطوات المهمة بعد معرفة مفهوم الوصف الوظيفي والتي يجب توثيقها في المؤسسة هي التصميم الوظيفي و يعتبرها مكمله للوصف الوظيفي حتى نتمكن من القيام بعملية اختيار موفقة "ويقصد بعملية تصميم الوظيفة:هي عملية تعريف للطريق التي سيتم إجاز العمل بها وكذلك التعريف بكيفية اتخاذ القرار بشأن المهام جميعها تحت وظيفة معينة وهذا يشمل تحديد ومعرفة مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة، وأين تبدأ ومتى تنتهي؟" (الحريري، م، 2012، ص 20).

#### 4 . معايير الاختيار:

إن التزام المؤسسة بمعايير اختيار موحدة وموثقة مسبقاً هو لضمان عدم التلاعب بهذه المعايير، لكي لا تخضع لمزاجيات المديرين، ورغباتهم، ويتم وضع هذه المعايير على أساس علمي ممنهج، يضمن الحد الأدنى من المواصفات، التي يتم على أساسها قبول طلبات التوظيف، والتقييد بها هو شيء أساس، وهذه المعايير تعبر عن قيم عامة تعتبرها المؤسسة مسلمة لا يمكن تجاوزها. "توضح معايير الاختيار عادة وفقاً لمستوى التعليم، والخبرات السابقة، والصفات البدنية، والسمات الشخصية، والمعرفة السابقة بالشخص". (الحريري، ر، 2017، ص 94).

#### 5 - أنظمة التوظيف:

إن إدارة الموارد البشرية تسعى باستمرار لإتباع أساليب ومنهجيات علمية، في عملية التوظيف، وتبحث عن القدرات والكفاءات البشرية التي تعتقد أنها قادرة على القيام بواجبها بأداء ينسجم مع أهداف المؤسسة، وهي تبحث عن الأشخاص الذين يمتلكون صفات تعبر عن كفاءتهم وإمكانياتهم، وتقول اريلين أس هيرش كما وردت عند(سعد الدين وآخرون، 2011، ص 43): إن أرباب العمل يبحثون عادة عن الصفات التالية:

- إظهار الاستعداد للانسجام في بيئة العمل.
- أن يكون محبوباً .
- يمتلك المهارات للقيام بالعمل.
- أن يكون مستعداً للعمل بجد لتحقيق أهداف الشركة.

- جعل صاحب العمل يبدو جيداً.

## 6 - تكافؤ الفرص:

إن إتباع المؤسسة لمبدأ تكافؤ الفرص يزيد من ثقة العاملين بها ويسهل عملية الاستقطاب للكفاءات المستهدفة، حيث يشعر العاملون بوجود العدالة والإنصاف و"الغرض الرئيس من قوانين تكافؤ الفرص هو ضمان أن كل شخص يمتلك نفس الفرصة للحصول على الوظيفة أو الترقية أثناء العمل، أو بمعنى آخر تكافؤ بين الأشخاص في الحصول على الوظيفة أو الترقية" (شبلي، 2017، ص167).

## 7 . التعاقد:

تبعاً لدراسة أجرتها ((مجموعة اون الاستشارية)) ((Aon Consulting)) عام 1999م، تبين أن نسبة تقارب من (25%) من الموظفين المبحوثين كانوا على استعداد لتغيير وظائفهم مقابل زيادة في الراتب لا تتعدى (10%) في حين قفزت النسبة إلى أكثر من النصف تقريباً عند زيادة الراتب (20%).

يرى الباحث إن على المؤسسة أن تتبع نظام تعاقد يضمن حقوق العاملين ويحترم كفاءتهم العملية ومهاراتهم التي تميزهم عن الآخرين، وأن تكون ضمن اتفاقيات تضمن عدم تركهم للعمل وعدم الاستغناء عنهم حيث أثبتت دراسة أجرتها شركة "كيبنر- تريغو" "Kebner-Tregoe"، وهي مؤسسة استشارية في مجال الإدارة في برينستون بولاية نيوجرسي، عملية مسح شملت سؤال 1290 مديراً عن تكلفة خسارة الموظفين. ولم يتمكن ثلثا عددهم من الإجابة. وتباعاً لمقالة نشرت مؤخراً في "مجلة وول ستريت" (Waill Street Journal) فإن استبدال الموظف الواحد يكلف ضعف أجره السنوي. وذكر المستخدمون إن خسارة العمال قد أدت إلى تدهور في نوعية المنتج وخدمة الزبائن، الأمر الذي أدى بدوره إلى خسارة إضافية في تكاليف التسويق.

## 8 .التعيين:

تعتبر عملية التعيين المرحلة المهمة من حياة المؤسسة، وحياة الموظف التي يترتب عليها الكثير من التبعات الإدارية، والمالية للمؤسسة، وللموظف، فالمؤسسة ترغب في تعيين موظف قادر ومؤهل

بالقيام بدوره، ويمتاز بقدر عالٍ من الإنتاجية والأداء المميز، والعامل يرغب في الاستقرار الوظيفي الإداري، والمالي، والفكري، وأن يجد نفسه قادراً على أن يحقق طموحاته من خلال هذه الوظيفة. "إن قرار التعيين وتقديم العمل تعتبر جوانب حساسة في عملية تكوين القوى العاملة بالمؤسسة، إلا أن الدقة في هذه القرارات تتوقف إلى حد بعيد على دقة ونوعية القرارات السابقة عليها. فإذا لم ترتكز قرارات التعيين وعرض العمل على تخطيط دقيق للقوى العاملة والحصول على الأفراد من المصادر الملائمة. وتقييم المتقدمين على أسس سليمة فإنه ستحدث في المؤسسة تمزقات تنظيمية Organizational Distruptions وتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها. إن قرارات التعيين وعرض العمل يجب أن ترتكز على التخطيط الفعال ( تخطيط قصير الأجل وطويل الأجل ) وبرنامج فعال في استقطاب الأفراد. وأيضاً الاعتماد على وسائل دقيقة في الاختيار وذلك إذا أريد للمنظمة أن تحقق أهدافها بنجاح." (إبراهيم، 2009، ص611).

#### رابعاً. التدريب:

يرى الباحث أن اهتمام أي مؤسسة في تدريب العاملين مؤشراً واضحاً على اهتمام الإدارة في تطوير قدراتهم، كإحدى ركائز إدارة الموارد البشرية، من أجل خلق أجواء عمل إيجابية متكاملة، ما بين العاملين والمؤسسة، ويرى العاملون إن فترة التدريب هي فترة اهتمام، و استجمام، أو تغير للروتين ورفع للقدرات، لما فيها من مصلحة متبادلة، ما بين المؤسسة والعامل الذي يطمح في تحسين ظروفه المهنية، والمالية، والمؤسسة تطمح في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة التطور، وفرض نفسها على الأرض، من خلال قدرة العاملين و تميز خدماتهم وجودتها.

#### 1 - مفهوم التدريب:

ورد الكثير من التعريفات حول مفهوم التدريب نستعرض ما جاء عند(جميل، 2016، ص 12) وغيره منها:

- "التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"
- " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"
- "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات، واتجاهات الفرد، أو المجموعة، لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر"

على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحاتهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال"

- "يعتبر التدريب والتطوير والتنمية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، إذ إنه يهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية، والإدارية، والسلوكية، ويعتبر التدريب عملية استشارية للموارد البشرية، إذ إنه يشكل فيما بعد عائداً للمنظمة وذلك من خلال زيادة المخرجات وتحسين نوعيتها ومطابقتها لمواصفات الجودة الشاملة، نظراً لأهمية عملية التدريب." (الحريري، ر، 2017)

- ويشير (سايمون، 2013) "بعد اجتياز العاملين التدريب وحالما يصبح العاملون الجدد أكفاء في عملهم، يجب على وظيفة تنمية الموارد البشرية أن تركز بشكل أكبر على الأنشطة التطويرية- ولا سيما التوجيه والاستشارة. فمن خلال عملية التوجيه يتم تشجيع الأفراد على تقبل المسؤولية عن أعمالهم وحل المشكلات المتعلقة بالعمل وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والحفاظ عليها. كما يتضمن التوجيه أيضاً معاملة العاملين كشركاء في تحقيق كل من الأهداف الشخصية والتنظيمية على حد سواء. أما تقنيات الاستشارة فيتم استخدامها لمساعدة العاملين في التعامل مع المشكلات الشخصية التي تؤثر على انجاز الأهداف."

- تعتبر الدراسة أن التدريب هو أحد مخرجات التقييم، أو التحديث حيث تقرر الجهات الإشرافية بوجود تنفيذ تدريبات خاصة للعاملين بعد مراحل التقييم التي تتم داخل المؤسسة سواء أكان التقييم دورياً أم من خلال تقييم العاملين لواقعة معينة عند تنفيذ نشاطاتهم الوظيفية التي قد تتم عن ضعف معين حيث يخضع العاملون للتدريب لمعالجة نقطة الضعف، ويرى الباحث إن السبب الثاني هو عبارة عن تدريب العاملين حول أنظمة وممارسات حديثة ترغب المؤسسة في ممارستها من أجل تطوير أدائها وقد تكون التدريبات حول استخدام آليات، أو أجهزة، أو برامج حديثة وغيره.

## 2. شروط التدريب:

التدريب الفعال يجب أن يخطط له بشكل مهني مبني على أساس الاحتياج الحقيقي الآني والمستقبلي، ويجب أن يستهدف العاملين الذين تم تصميم التدريب من أجلهم، ومن أجل أن يحقق التدريب أهدافه التي سينفذ من أجلها، ويجب أن يتم تطبيق مجموعة من الشروط كما وردت عند (الويشي، 2013).

- تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.

- احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
  - تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
  - إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
  - أن ينظر لتدريب على أنه نشاط مستمر.
  - متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم، ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
  - أن يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه وان يتم دعمه من الإدارة.
  - تدريب الرؤساء على حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ويرى الباحث إن التدريب من أهم الوسائل لرفع قدرات العاملين، وتحسين أدائهم، ومهاراتهم الفردية، والجماعية، وتبادل الخبرات، وتعزيز روح التعاون والانتماء، وملامسة نقاط الضعف ومعالجتها، والتركيز على نقاط القوة وتعزيزها ودعمها.

### 3. علاقة التدريب بأهداف العاملين والهيئة المحلية:

يعتبر الباحث أن التدريب هو فرصه ووسيلة للعاملين والمؤسسة، حيث يعتبرها العاملون فرصة لاكتساب مهارات جديدة لرفع قدراتهم و تمكنهم من تحسين ظروفهم الوظيفية، وفي جميع مراحل حياة العامل فإنه يسعى باستمرار للتطور وتحسين ظروفه المعيشية المعنوية والمالية، لذلك يجتهد العاملون في تطوير أنفسهم، وفي المقابل فإن المؤسسة تبادلهم المصلحة المشتركة في تحقيق أهدافها والوصول لأعلى مستوى من الإنتاج ويأتي ذلك من خلال تمكين العاملين من ممارسة وظائفهم من خلال منحهم التدريبات اللازمة والمناسبة لتتمكن بعد ذلك من تقييمهم بشكل مهني أكثر.

" إن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرات أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف." (الجبالي، عودة، 2006).

"يحتل التدريب الصدارة في أولويات المنظمة الحديثة الحكومية منها والخاصة وذلك للقناعة بأن التدريب هو أحد المقومات الأساسية التي تساعد على تزويد العاملين بالمعارف، والمهارات، والسلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً. وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً

كبيراً بالتدريب من مختلف المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وافر المسؤولون فيها أهمية وفائدة التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين وإنتاجهم، وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المؤسسة" (بن عيشي، 2012، ص76).

#### 4. ملائمة التدريب مع احتياجات العاملين:

تعتمد الجهات الإشرافية في ملائمة التدريب مع احتياجات العاملين على العديد من المصادر ويعتبر الباحث أن التقييم، والملاحظة، وردة الفعل من أهم هذه المصادر، حيث يتم تحديد نقاط الضعف لمعالجتها بالتدريب كأحدى أهم الوسائل، وتستهدف المؤسسة العاملين الجدد لتدريبهم على المهارات السليمة والصحيحة قبل استلامهم للوظيفة. وقد خلص (عوض، 2016، ص17) إلى مجموعة من احتياجات التدريب ومن أبرزها:

##### أ - تحسين مستوى الأداء:

هذا بالنسبة للعاملين الجدد المحتاجين إلى التدريب على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة وبالنسبة للقادمي وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.

##### ب - تخفيض حوادث العمل:

أغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد ، كما إن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة استيعاب العاملين لطبيعة العمل وذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات علمية.

##### ج - معالجة مشاكل العمل :

يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب، والشكاوي، والتظلمات.

##### د - النمو والارتقاء الشخصي:

تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب وترتبط بمشاعر الثقة بالذات ، والشعور بالكفاءة الذاتية ، وتحسين صورة الذات.

##### هـ - تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين:

برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

#### ع- رفع معنويات الأفراد:

يؤدي رفع المهارات لدى الأفراد إلى ثقتهم واستقرارهم النفسي، كما إن اهتمام المؤسسة بأفرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

#### غ - الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي:

أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطور القدرات الفنية، السلوكية والعقلية للأفراد.

### 5. تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف:

يعتقد الباحث أن فترة التدريب هي بمثابة إعادة اختبار حقيقي لنقاط القوة والضعف لدى العاملين، حيث يجب تصميم برنامج تدريبي يتم من خلاله تكليف العاملين بالقيام ببعض المهام والمهارات وتقديم الشرح عن بعض المفاهيم، أو الاستماع منهم حول آليات العمل، أو أي تفاصيل مهنية. ومن خلال الشرح يكتشف المدرب مدى قدرة العاملين، وعندما يستمع العاملون لبعضهم البعض ومشاركتهم بتقييم ومناقشة زملائهم تنتقل الخبرات والتجارب، ويبدأ العاملون بالتفكير والبحث عن أفضل ما تم عرضه ليقوموا بتطبيقه، وعلى المدرب أن يكون ذا قدرة عالية على صياغة توصيات لكل مُتدرب حول نقاط الضعف وآلية علاجها ونقاط القوة وكيفية تعزيزها.

" نقاط القوة هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون وتتمثل نقاط الضعف في قصور الإمكانيات، والمشاكل التي تعوق المنظمة عن المنافسة بفاعلية كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معه" (عوض، 2003، ص9) من المهم أن تدرك المؤسسة أنها بحاجة للحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها وتعميمها لتصبح السمة العامة في العمل بالمقابل ملامسة نقاط الضعف واكتشافها لمعالجتها بالسرعة الممكنة وتتمثل أهمية التدريب على المنظمة بإزالة نقاط ضعف الأداء، سواءً أكان ذلك الأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع" (الحيالي، عودة، 2016، ص64).

## 6. الدافعية نحو العمل:

يعتبر التدريب الجيد فترة تشجيع وتحفيز للعاملين حيث يجب اختيار المكان والزمان المناسبين من أجل الوصول لأهداف سامية ذي نتائج قيمة إن التدريب "يطور وينمي الدافع نحو الأداء الجيد ويخلق فرصاً لدى العاملين" (الحيالي، عودة، 2016، ص 66) "ومن أهم مخرجات التدريب أنها تركز على تنمية الدافعية لدى العاملين من خلال العديد من الوسائل من أهمها: زيادة ثقة العامل بنفسه مما ترفع من قدرته على التفاعل بايجابية مع زملائه ومع متطلبات العمل كما إن للتدريب أثراً كبيراً على معنوية العاملين إذ كثيراً ما يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل." (بن عيشي، 2012، ص 85).

## 7. تعزيز مهارات الاتصال:

تعتبر مهارات الاتصال الفعال من الأساسيات التي يجب أن يتمتع بها العاملون الأكفاء، وإدارة الموارد البشرية تركز بشكل مباشر على تفاصيل قدرة العاملين على التفاعل والتواصل والقدرة على إيصال الرسالة والقدرة على الإقناع وغيرها من المهارات. "تساعد الاتصالات الفعالة على توضيح المهمات، والمسؤوليات، والأدوار وبالتالي تقف من غموض الأدوار وتعارضها مع بعضها، وأن الأدوار الغامضة والمتعارضة تزيد من عدم التأكد والغموض وبالتالي تؤدي إلى القلق والتوتر." (عليجات، 2011، ص 98) لقد تمحورت مجموعة من أهداف وأهمية الاتصال بحسب (سالم، 2009، ص 74) التي تصف هذه الأهداف والأهمية التي تسعى إدارة الموارد البشرية من تحقيقها خلال تنفيذ التدريبات والتي تمثلت بما يأتي:

- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التناسق في الأداء.
- تقليل الإشاعات في التنظيم.

- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.
- تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.
- تدعيم العلاقة مع المجتمع.

## خامساً :- تقييم الأداء:

تسعى إدارة الموارد البشرية للوقوف على تفاصيل أداء العاملين، ومراقبة موازنة قدراتهم وإمكانياتهم مع تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك جاء التقييم "لتعرف على الكفاءة العامة للعاملين والتعرف على أوجه التطور في الأداء، ومعرفة أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو الزيادة في الراتب، وكما أنها تقلل من تذمر العاملين من التفرقة وتعطيهم الإحساس بالعدالة." (تيم، 2018، ص9).

### 1. مفهوم تقييم الأداء:

تعدد التعريفات عن الكثير من المراجع والأبحاث والتي جاء منها:

- " هي إحدى أهم العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالمواطنين في أقسام وحدات الإنتاج ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التوظيف معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من الإنتاج. ( الجبالي، 2016، ص7).

### 2. أهمية تقييم الأداء:

يعتبر التقييم من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتتجسد أهميتها في أنها من الوظائف التي يجب أن تتبع كل مراحل الوظائف الأخرى، حيث يجب أن تقوم المؤسسة بعمليات التقييم بشكل مستمر مثل التقييم القبلي، والتقييم البعدي، والتقييم المرحلي، لتؤكد أنها تسير وفق الخطة والموضوعية، وأن سير العمل يسير نحو تحقيق الأهداف، وتتبعها عملية تقويم مباشرة من أجل

التخلص من أي نشاطات سلبية، أو إخفاقات، أو أي نقاط ضعف، وتكمن أهمية تقييم الأداء في العديد من الجوانب التي تخص كل من العاملين و المشغلين و جاءت أهمية التقييم عند(تيم،2018،ص94) كما يأتي:

- تعريف العاملين ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبولاً أو لا.
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المنظمة.
- يكون مستنداً رسمياً يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء.
- تخطيط التطوير المهني للموظف.
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية.
- على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.
- يحسن معدل الإنتاجية في القسم المنظمة
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.

### 3. سجلات الأداء:

يعتبر الاحتفاظ في سجلات الموظفين من بدهيات العمل المؤسسي، الذي يجب أن يتم الاحتفاظ بها وتحديثها، ومن أهمها سجلات الأداء، التي يجب أن تنال اهتمام إدارة الموارد البشرية لحساسيتها في تحديد مستقبل العامل حيث "من الطبيعي إن البيانات الموجودة ببطاقات وصف الوظيفي تعد مصدراً موضوعياً سواء عند تحديد معايير التقييم المفروض أن تشتمل عليها نماذج تقييم الأداء، أو عند التقييم الفعلي للأداء من خلال المقارنة ما بين الأداء الفعلي ومعايير التقييم الموجود بنماذج التقييم"(المغربي،2017، ص95).ومن الضروري أن يتم متابعة هذه البطاقات بشكل مستمر من خلال وصف نتائج المهام الموكلة للفرد بشكل يومي أو متابعتها بشكل دوري حسب سياسة المؤسسة، و تكمن أهمية هذه البطاقات بما تحتويه من متابعات ورصد الجهات الإشرافية لأداء العامل.

#### 4 - طرق تقييم الأداء:

لقد تعددت طرق تقييم الأداء ما بين الجماعية، والفردية، أو بالمقارنة، أو بالمقابلة وقد وردت عند(الجبالي، 2016، ص11) مجموعة من طرق التقييم جاءت كما يأتي:

##### أ. طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأقل أداءً، وذلك طبقاً للأداء العام وبعيداً عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من بساطة.

##### ب . المقارنة الزوجية (بين موظفين):

حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

##### ج . طريقة التوزيع الإجمالي:

أي يكون الرئيس فيها مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة ، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظف في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.

##### ت. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيداً عن السلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.
- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

ترى الدراسة أن أفضل وسائل تقييم الأداء هي المقارنة مع الذات، أي أن يتم تقييم الموظف مع ذاته، من خلال الرجوع لسجلاته الخاصة، ويمكن الاستفادة من الموضوع في حال كان أداءه الحالي مرتفعاً أو منخفضاً بالمقارنة مع السنوات أو الفترات أو الجولات السابقة، ويعتقد الباحث أن آلية تقييم العامل مع ذاته يمكن الاستفادة منها كقصة وعبرة للاستفادة منها، التي يمكن أن تشكل إلهاماً وتحفيزاً للأفراد الآخرين، كما أنها تجنبنا الآثار السلبية التي تتجم عند استخدام آليات تقييم تعتمد على مقارنات العامل مع زملائه.

### 5. دور التقييم في تحفيز الأداء:

تعتبر الدراسة بأن العاملين يتابعون باهتمام بالغ آراء وتقييم مديريهم وزملائهم، التي يعتبرونها مصدراً لرفع معنوياتهم ومكانتهم، وتقديراً لذاتهم ولأعمالهم وأدائهم، وهذه المتابعة والاهتمام تأتي من أهمية التقييم في تحفيز العاملين، كونه يركز على نقاط القوة والايجابيات وإبداعات العاملين، وليس فقط على نقاط الضعف، بالإضافة أنه يجب أن يتبع التقييم أشكالاً متعددة من الحوافز التي تنعكس على الأداء.

"إن عملية التحفيز لا بد أن يكون لها أثر واضح على أداء الفرد العامل، سواء على الأداء الفردي أو الجماعي طالما أن الفرد لا بد أن يأمل في أن تصل عوائده إلى مستوى جهده وأدائه، أو يسعى إلى زيادة الأداء وتحسينه، كي يصل إلى العوائد المشروطة بأداء معين" (جميل، 2008، ص52).

### 6- نزاهة التقييم وعدالة:

تتبع المؤسسات العديد من المعايير التي تعتبرها ضوابط لتحقيق نزاهة التقييم، وعدالته وتعتبر الدراسة أن نزاهة التقييم مصدر لغرس الثقة ما بين العاملين والجهات الإشرافية، ويراقب العاملون كل التفاصيل التي تتعلق بعملية تقييمهم، ويلاحظون مدى قدرة مديريهم على النزاهة والعدالة أو الانحياز، فالعاملون يعتبرون أنهم غير مسؤولين عن بيئة العمل، أو عدم توفر بعض المعدات، أو المستلزمات التي تسرع تقديم الخدمة، ويرفضون تقييمهم على أساس هذا النقص، ويعتبرون أن أي نقص هو من مسؤولية الجهات الإشرافية التي لم توفر كل الاحتياجات.

## 7- تحسين الأداء:

تعتبر الدراسة أن تحسين الأداء من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وتعتبر العاملين فيها هم جزء مهم من عملية الإنتاج، والاستغناء عن أي عنصر ضعيف من المشاهدة الأولى أمر ليس بسهل، لذلك منذ توظيف العاملين تعمل إدارة المؤسسة على تطوير قدراتهم لضمان تحسن أدائهم والعمل على استمرار هذا التحسن "إن تحسين وتطوير الأداء البشري ( الارتقاء بالأداء البشري) هو ذلك الحقل الذي يركز على تحسين نتائج العمل الحالي والمستقبلي بطريقة منظمة والذي يتحقق بواسطة الموظفين المنتظمين في المؤسسة" (الجبالي، 2016، ص41). وإن هذا التنظيم لا يتم بدون توجيهات صحيحة ورقابة مستمرة وتقييم متتابع لتعزيز قدراتهم

## 8- حيادية التقييم:

تعتبر حيادية التقييم قيمة مهنية يجب الالتزام بها، لكن التوجهات العاطفية تشكل جزءاً من ثقافة بعض المدربين من حيث الانحياز العاطفي، والوجداني، والروحاني لبعض الأشخاص وتعتبر الدراسة أن عملية التقييم تمر بالعديد من المحطات التي تساهم في نزاهة تلك العملية، ويعتبر الباحث أن صياغة آليات واضحة للتقييم يشارك فيها العاملون، ويطلعونهم عليها كجزء مهم من نزاهة التقييم وحياديته، كما يعتبر انه من المهم أن تتم عملية التقييم للعاملين بشكل واضح، أن لا يشارك في عملية التقييم أي من المديرين الذين تربطهم بالعاملين علاقة اجتماعية، أو قرابة، أو نسب أو شراكة عمل.

## 9 - التعزيز بعد التقييم:

يعتبر الباحث أن التقييم عملية منقوصة إن لم يتبعها عملية تعزيز مبرمجة، ومخطط لها، وموضحة في قيمتها ونوعها، ويعتبر التحفيز مكملاً لعملية التقييم. "إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد توجهاتهم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه، وتحديد مدى قوة الاستجابة لديهم، للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين، كما تحدد مدى الاستمرارية في إتباع أسلوب وسلوك معين، وكل ذلك يقصد به تحقيق أفضل تكيف ممكن مع البيئة الخارجية" (حمدان، الزبون، 2016).

## 10- الحوافز و تحسين الأداء:

تعنى المؤسسات بتحسين أداء العاملين فيها بمختلف الطرق والأساليب ويعتبر نظام الحوافز أحد أهم هذه الوسائل ، حيث تمنح في وقت ومواقف معلومة لدى العاملين وفي نفس الاتجاه "الذي يعتمد على نظام الحوافز ليكون نظاماً فاعلاً هو الأداء نفسه. فالموظفون لا بد أن يشعروا أن هناك علاقة ما بين ما يقدمونه أو ينتجون، وما بين ما يحصلون عليه من مكافآت. فالموظف الفرد لا بد أن يشعر بوجود مكافأة له على عمله الفردي والمجموعة العاملة التي تنتج جيداً" (الكلادة، 2011، ص 113).

## 11- التدريب و التقييم:

يعتقد الباحث أن التدريب الجيد هو المبني أساساً على الاحتياجات الحقيقية للعاملين، وتعتبر نتائج التقييم هي أحد مصادر تحديد الاحتياجات التي يتم على أساسها بناء برامج تدريبية مناسبة، ومن أجل أن يُعبر العاملون عن احتياجاتهم الحقيقية يفترض أن يتم بناء عملية التقييم بشكل مهني، و أن تعتمد الحيادية في فقراتها ما بين المؤسسة والعاملين، بحيث تظهر جوانب القصور وتفسر أسبابها وأن تظهر بشكل واضح المسبب لها، وان تقوم بالتعامل مع الأسباب التي تتعلق بكل طرف وتشمل كافة المتطلبات التي تعيق تحسن الأداء مثل ( بيئة العمل، السلامة العامة، توفر الأدوات، تحديث الآليات، البيئة الاجتماعية) وعلى الجانب الثاني بما يتعلق بالعاملين مثل ( توفر الرغبة، والدافعية، والانتماء والإخلاص، القدرات الذهنية الجسدية، التخصص، الالتزام والانضباط ) ويشكل مبدأ التكاملية في وظائف إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً من دورها وتحقيق أهدافها، ولإنجاز تدريب فاعل ومُمنهج يجب أن يتكامل بناء التدريب مع نتائج التقييم التي يخضع لها العاملون، حيث يمكننا الاعتماد على نتائج التقييم في تحديد أهم المواضيع والقضايا والمهارات التي يحتاجها العاملون.

## سادساً. الحوافز:

تعتبر الحوافز بأشكالها المختلفة حاجة مغروسة في طبيعة النفس البشرية، فالإنسان من طبعه يحب الثناء، والتشجيع، والمدح وإبراز المحاسن، بالإضافة إلى أنه يحب أن يحصل على التحفيز المادي الذي يساهم في تحسين الظروف المعيشية، والتي يعتبرها الفرد من أهم الحوافز.

## 1. أهمية الحوافز:

تكمن أهمية التحفيز لكل من العاملين والمؤسسة في المنفعة المتحققة على مستوى الأداء. ويمكن قياسها من خلال تحقيق الأهداف المعنوية والمادية، وهنا يمكننا تناول أهمية الحوافز على المستويين الفردي وعلى مستوى المنظمة كما وردت عند (المغربي، 2016، ص298):

## 2. أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

### أ - الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد:

الاعتراف بما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب، والتوبيخ، والخصم، والفصل أحياناً ويجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستقرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

### ب - أداة لتغذية المرتدة :

يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل غيرهم تجاههم، واستجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً سيء لغرائزهم في حب الاستطلاع.

### ت - الدعم المالي:

يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية. ويعتبر الباحث أن العاملين يسعون باستمرار لأن يحتلوا مكانة متقدمة بين زملائهم ويعتقدون أن مكافأتهم بأي من أنواع الحوافز المادية، أو المعنوية هو درجة متقدمة لهذه المكانة.

### ث - أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

إن انعكاسات الحوافز على مستوى المؤسسة هو نتيجة، وبإمكان الجهات الإشرافية ملاحظتها وانعكاساتها واضحة على أداء العاملين وإنتاجيتهم وتظهر أهميتها من خلال النقاط الآتية:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:

تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ على مكانتها، وهذا بدوره الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

#### • التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب وتقييم الأداء والأجور، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

#### • تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:

تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد بما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

يبدو واضحاً أن هناك غياباً لسياسة التحفيز في الكثير من المنظمات من خلال مشاهدتنا لواقع الهيئات المحلية، وترى الدراسة أن العائد الذي يحدث للمؤسسة التي تعتمد نظام الحوافز هو عائد أكبر من الذي يتم منحة للعاملين، وأن التحسن الذي سيحدث هو ملموس الجوانب في الأداء، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، والانعكاسات على علاقة الموظفين، ودرجة الاستجابة.

#### ث - أهمية التقييم من أجل التحفيز:

تتم عملية التقييم لتحقيق الكثير من الأهداف منها المساعدة في وضع معايير منح الحوافز المعنوية والمادية، و يمكن الاعتماد على نتائج التقييم في اتخاذ الكثير من القرارات، وخاصة بما يتعلق بالحوافز والترقيات. "ويتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلاً من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية" (القحطاني، 2008، ص 27).

#### ج - أهداف تقييم الوظائف:

لقد وجد التقييم لتكريس مبادئ مهنية وعملية تهدف إلى إنصاف العاملين، وتعزيز النماذج الايجابية والقوة الحسنة، والتشجيع على تحسين الأداء وتطوير الذات لدى العاملين، ورفع الروح المعنوية، وتعزيز الثقة بالنفس، وتقدير الذات، وغرس الولاء، والشعور بالإنصاف من قبل المشغلين فقد تناول (مصطفى، 2013) أهم أهداف التقييم التي تمثلت بمجموعة من النقاط:

1:- وضع أساس موضوعي لاختلاف الأجور بين الوظائف والأعمال في المنشأة.

- 2:- اكتشاف واستبعاد التفاوت غير المبرر وغير العادل بين الأجور.
- 3:- تحديد الأجور العادلة وأسس حساباتها كأساس تبنى عليه برامج الحوافز والمكافآت.
- 4:- التطبيق الصحيح لسياسات الأجور في المنشأة.
- 5:- إيجاد الطريقة المناسبة لتصنيف الوظائف والأعمال في المنشأة.
- 6:- إنشاء الوسائل الفعالة للرقابة على عنصر الأجور كأحد العناصر الأساسية في عناصر التكاليف.
- 7:- إن تقييم الوظائف باعتباره يعيد استخدام حقائق ومعلومات الوظائف بطريقة توضح بشكل أكثر دقة

**العوامل الحاكمة في الوظيفة فهي تساعد من خلال تحديد هذه العوامل على :-**

- الاختبار الصحيح للعمال.
- ترقية ونقل العاملين.
- تدريب العاملين الجدد.
- تقييم المهام و الواجبات.
- تحسين ظروف العمل.
- تطوير التنظيم.
- تبسيط العمل.

تعتبر الدراسة أن عملية التقييم الدورية أو المرحلية محطة للتجديد النهج المهني و العملي للمؤسسة، من حيث استفادة العاملين والجهات الإشرافية، وتدبر النتائج السلبية والايجابية والاستفادة منها قدر الإمكان، وتعتبر تنشيط ذهني للعاملين حول أهم المحاور التي تتناولها استمارة التقييم التي تركز على أهم القضايا التي تهم إدارة المؤسسة.

### **ح - نظام الحوافز:**

يعتبر المنطلق المهني ضمان لجودة منح الحوافز، و الذي تخضع لنظام ومعايير داخل المؤسسة، مثل المعايير الموحدة، والمواعيد، والفئات التي سيتم منحها هذه الحوافز وشكل الانجاز. وهل هي جماعية أم فردية؟ وارتباطها بأهداف المؤسسة والمتطلبات الوظيفية، وتحسن الأداء، والتميز والإبداع والابتكار والحدثة، التي تشجع العاملين على التجدد والاجتهاد وتطوير الذات، وكل هذه

المعطيات يجب أن تكون موضحة ومعلناً عنها لدى الأقسام والشُعب، وعلى اللوحات الداخلية للمنظمة.

"لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة، والمسؤولين في المنظمات، نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي بموجبها وضع نظم الحوافز، والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية." (الجبالي، 2016، ص215).

### خ - الترقيات:

يعتبر العاملون أن الترقيات هي استحقاق وظيفي يجب أن يحصلوا عليه في وقته، ويعتبرون إن إبداعاتهم وإنجازاتهم داخل المؤسسة تستحق الترقية و "تعد الترقيات من أهم خصائص نظام الخدمة المدنية التي تؤمن بالمسلكية "المغلقة" وتحرص على استقرار واستمرار العاملين حتى بلوغهم التقاعد" (القراري، 2016)

### د - الآثار المعنوية للحوافز:

تعتقد الدراسة إن للحوافز أثراً معنوية ومالية كبيرة على العاملين، يعتبرونها تقديراً لذاتهم ورفعاً من مكانتهم، وتُشعر الفرد بالفخر بنفسه ويعتد بها أمام أقرانه وأهله، وتؤثر في وضعه النفسي والمالي، وقد تنوعت الطرق والأشكال التي يتم فيها منح بعض الحوافز المعنوية "وتشتمل خطابات الشكر، والتقدير، والمشاركة في القرارات الإدارية، والثناء والمدح، وشهادات التفوق والتميز، وغيرها" (الدوري وآخرون، 2011، ص184)

### ذ - الحوافز ورفع مستوى الأداء:

تعتبر الدراسة أن الطبيعة البشرية للإنسان جعلت في داخله رغبة شديدة الحصول على مقابل أي عمل أو جهد يقوم به، وهذا يتفاوت من شخص لآخر حول قيمته وشكله ونوعيته، ومما لا شك فيه أن هذه الطبيعة لا تتنازل عن هذه الحوافز (المقابل)، وأصبحت تعتبر دافعاً أساسياً للحصول على جهد أكبر، أو ساعات عمل أطول، أو إنتاج أفضل، وتظهر الآثار المعنوية للحوافز الممنوحة للعاملين بشكل مباشر على أدائهم وتحسن إنتاجيتهم، حيث "ظهر أن للحوافز آثار فعالة على بعض خصائص الأفراد كالإنتاجية، و الرضا، والسلوك، والثقافة والتوقعات" (جميل، 2016، ص64).

وتظهر الآثار الايجابية للحوافز على مستوى الأداء في زيادة الإنتاجية وتطوير الأنشطة لدى العاملين وتحسن طريقة تنفيذها، كما أنها تشكل دافع معنوي يساهم في الروح المعنوية للعاملين حيث يشعرون بقيمة أدائهم وتحسن إنتاجيتهم، وتظهر لديهم الرغبة الشديدة في العمل مما يخلق حافز الابتكار والإبداع في العمل، لأنهم لمسوا ذاتهم حين تم منحهم الحوافز وحين تم تقديرهم ومكافأتهم.

### ر - الحوافز المادية:

يولي العاملون في الهيئات المحلية اهتماماً كبيراً للحوافز المالية، ومن وجهة نظر الباحث أن الكثير من العاملين لا يولون اهتماماً لأي حوافز أخرى، لكنه لاحظ من خلال خبرته العملية أن رغبة العاملين في هيئات الحكم المحلي نحو الحوافز المالية تأتي من منطلق شعورهم بضعف رواتبهم، وهذه الرغبة من باب الحاجة الشديدة لمتل هذه الحوافز. يرى ماسلو "إنها تلبى الكثير من الاحتياجات" بينما يرى هروبرج "هذه الاحتياجات أحد أهم المؤثرات الوقائية وليست من المحفزات، ويحذر ( فروم) صاحب نظرية التوقع من خطورة استخدامها وحدها كعنصر محفز حيث إن لم يتوفر فيها شروط التوقع الثلاثة أصبحت خطراً عكسياً على العاملين. ولذلك اجتهد العلماء في الإدارة محاولة ربط الحوافز المادية بالأداء.(البرادعي، 2009، ص176).

### ز - الحوافز المفضلة:

يرى الباحث أن أفضلية الحوافز تأتي من منطلق الحاجة لدى طرفي الشغل فالعاملون يفضلون نوع الحوافز حسب حاجتهم، فمنهم من لديه الحاجة إلى الترقية، من منطلق اجتماعي، ومسمى وظيفي، وتوسيع الصلاحيات والمهام، ودائرة الإشراف، ومنهم من يحتاج للتحفيز المعنوي مثل منحه لقب، أو شكر، أو تكريم، ومنهم من يرغب بالحوافز المادية التي يعتبرها أفضل وسيلة، لكن المؤسسة تفضل الحوافز حسب فئات الجهات الإشرافية حيث يعتبر البعض أن الحوافز المالية هي أفضل الحوافز من منطلق ضعف رواتب العاملين كأحد أشكال المساندة، وبعضهم يعتبرها غير منطقية، لأنها لا ترتقي لدرجة التعويض أو المساندة الحقيقية، لكن الباحث يرى أنه يجب على الهيئات المحلية إنصاف العاملين برواتب مرضية، وأن تكون نسبة المكافآت لائقة تراعي ضعف رواتبهم أيضاً.

## س - حوافز الأعمال الإضافية:

يهتم العاملون باحتساب الأعمال الإضافية من الناحية المالية، ويعتبر الباحث أن السبب الرئيس وراء هذه الأعمال هو الدافع المالي ورغبتهم الشديدة في تحقيق أكبر قدر ممكن من هذه العوائد كونها تخضع لنظام مالي يزيد عن ساعات الدوام الرسمية، ويعتبرون أن حاجة المؤسسة لمثل هذه الأعمال، هي حاجة ملحة لإنجاز بعض المهام، أو تقديم بعض الخدمات حيث يوجد "بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي" (الهواسي، الرزنجي، 2014، ص121). و"تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية" (الجبالي، 2016، ص220).

## ش - نظريات التحفيز:

لقد استحوذت الحوافز اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة الذين وضعوا العديد من النظريات التي تتناول هذه الظاهرة بالشرح والتفسير وأهم هذه النظريات :

### 1- نظرية تدرج الحاجات :

التي وضعها ( أبراهام ماسلو) من أقدم النماذج التي فسرت الدافعية لدى الأفراد، إذ تقوم هذه النظرية على أساس تقسيم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات رتبت بشكل متدرج حسب أهميتها للفرد، كما يتضح من الشكل ( سلم الحاجات لماسلو :- الحاجات الفسيولوجية الأساسية 2:- الحاجات إلى الأمان 3:- الحاجات إلى الائتمان والحب 4:- الحاجة إلى الاحترام والمركز 5:- الحاجة إلى تأكيد الذات.

### 2- نظرية العاملين أو العنصرين :-

لقد قام ( هرزبرك ) وعدد من زملائه بوضع نموذج ( نظرية) أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو الأداء والانجاز على مجموعتين من العوامل أسموها بالعوامل المحفزة والعوامل الوقائية.

### 3- نظرية التوقع:

لقد تبنت هذه النظرية التي أوضعها (فروم) مدخلاً مغايراً للمدخل الذي سارت عليه النظريات التي سبقتها، إذ اعتمدت على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم وتحفيزهم ولذلك يصعب وضعهم في مجموعة واحدة ، بسبب اعتماد ذلك على جملة أمور منها : حاجات الفرد والموقف الذي يحيط به ، ونوع القائد ، والعائد المتوقع من سلوك أو أداء معين.

#### 4- نظرية تعديل السلوك:

جاءت نتيجة للجهود التي قام بها (سكنر) (skinner) وآخرون. تؤكد على أن الفرد يختار سلوكاً معيناً بناء على توقعه من نتائج لذلك السلوك، في حين تؤكد النماذج الإدراكية السابقة على أن الفرد هو استجابة لحاجاته ودوافعه الداخلية، كما تشير إلى أن النتائج الخارجية ( المكافآت الخارجية ) هي التي تحدد وتوجه السلوك، ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد يقومون بتكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج ايجابية مرغوبة، ويتجنبون السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية أو غير مرغوبة، أو يعدلونه باتجاه السلوك المؤدي إلى النتائج المرغوبة.

#### 5 - نظريات مكافئة الأداء :-

يتضح من الشكل أن تحفيز العاملين يحدث في نظام بيئي يضم أربعة عوامل هي :- ( الوظيفة ، الجماعات الصغيرة المنظمة، والبيئة الخارجية، إن هذه العوامل الأربعة تشكل ما يعرف بالنظام البيئي للتحفيز، كما إن هذه العوامل أو المتغيرات تتفاعل مع بعضها في نظام معقد أكبر من العلاقات المتداخلة والمتفاعلة ، وعلى الإدارة أن تتعامل مع كل هذه المتغيرات والعوامل عندما تريد التخطيط لنظام الحوافز وطبقاً لهذه النظرية فإن من المهام الأساسية لإدارة شؤون الموظفين (الموارد البشرية) هي بناء نظام للمكافآت يتميز بالاستمرارية من أجل ضمان استمرارية الأداء لمدة طويلة. نظرية ماسلو للحاجات الإنسانية هرم 1. حاجات تحقيق الذات 2. حاجات الاحترام والتقدير 3. حاجات إلى الانتماء الاجتماعي 4. حاجات إلى الأمن والاستقرار 5. الفسيولوجية ١ الفطرية ( المأكل والملبس المسكن الجنس).

#### سابعاً :- الأداء

تعتبر الدراسة أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في كيفية استنباط الطاقات البشرية الكامنة عند العاملين، وذلك لتحقيق الأداء الأفضل لوصول المؤسسة لمراحل متقدمة من التنافسية والقدرة على الاستدامة، وإدارة الموارد البشرية تعتبر هذه الطاقات قد تتعرض للإهدار إن لم تصغ بشكل مناسب، واستثمارها لتكون بأفضل أداء للوصول لأفضل إنتاجية وكفاءة وفاعلية.

"لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية، بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساساً لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء، ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لجهوده المبذولة في العمل." (عيشي، 2012، ص7).

### 1. مفهوم الأداء :

تعتقد الدراسة أنه راج كثيراً مفهوم الأداء، وأصبح من المفاهيم التي تلقى اهتمام إدارة الموارد البشرية كون إدارة الموارد البشرية وجدت من أجل الطواقم البشرية، التي لن يتحسن موقعها الوظيفي ما لم يتحسن أداؤها وإنتاجيتها، ولأهمية إدارة الموارد البشرية سيركز البحث على العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية بهذا الأداء الذي أصبح محط اهتمام المؤسسات، حيث سنتناول العديد من التعريفات لمحاولة الوصول لفهم أوسع لمفهوم الأداء منها:

- "هو محصلة الجهد الإنساني لفرد ما أو لمجموعة أفراد سواء بشكل مباشر، أو بشكل غير مباشر عندما يكون هذا الأداء ناتج تشغيل وحدة ما ، وقسم ما ، ومنظمة ما.. فألا صل دائماً أن يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى أفراد أو وحدات هو جهد إنساني... وهذا الأداء سواء كان مجرد جهد إنساني فقط أو بمساعدة أدوات أو تجهيزات آلية أو غير آلية، لا بد أن يكون هادفاً أو محققاً لنتائج معينة (مخرج) خلال فترة محددة" (مصطفى، 2014).
- "هو ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ويعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفاعلية" (يوسف، 2016، ص11).

• (Milier et Bromily) ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (يوسف، 2016، ص11).

• حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 : - بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فهذا الأخير هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي علامة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة. (Norme ISO 9000:2000, P.2).

• (P . DRUKER) ينظر دراكر " إلى الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال " (يوسف، 2016، ص17).

يعتبر العالم والفيلسوف دراكر هو أب علم الإدارة وقد وضع (P .DRUKER) العديد من المبادئ الإدارية والتي تمثلت :-

#### • اعثر على البديهي

بحث دراكر عن الأشياء البديهية كي يحدد ويُعرف أكثر حاجات ورغبات الناس الأساسية أهمية، هذا الأمر يحتاج لتنظيم من أجل تحديد هذه الرغبات، ما يؤدي في النهاية لأن تعثر على فرص نمو رائعة تفيدك في مشروعك الصغير .

#### • ساعد موظفيك على تنمية أنفسهم

دل موظفيك في مشروعك الصغير على الطريق لأن يتعلموا كل جديد، فبيتر دراكر يرى أن الاقتصاد العالمي يعتمد بشكل كبير على المعرفة، ولا سبيل للنمو فيه سوى عن طريق التعلم المستمر .

#### • قم بالتدريس، لتتعلم بشكل أفضل

قام بيتر دراكر بتدريس التاريخ الأمريكي والفنون اليابانية والإحصاء، خلال مشواره العلمي، ذلك لأن التدريس يتطلب تعلم مبادئ جديدة دوماً، لا مجرد حقائق جامدة.

- **قم بقياس قراراتك**

عندما تتخذ قراراً مصيرياً، اكتب في ورقة جميع توقعاتك لفوائد اتخاذ مثل هذا القرار، ثم عد لهذه الورقة بعد مرور تسعة شهور وانظر كيف صارت الأمور مقارنة بتوقعاتك لها. حافظ دراكر على القيام بهذه المقارنات بانتظام، من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة فيه كمتخذ قرارات.

- **كن فضولياً**

على كل صاحب شركة كبيرة أن يحرص على إمطار موظفيه بالأسئلة التي من شأنها أن تجعلهم مركزين انتباههم على تحقيق أهداف الشركة (=أهدافك)، بينما على خبير التسويق القادم من خارج الشركة ألا يسأل عن شيء قبل أن يحرص على مراقبة كل ما يحدث بعينه لفترة كافية.

- **كن ثابتاً على مبادئك**

ابحث عن أي وكل تعارض وتضارب بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن بالفعل، ثم احرص على أن توفق بين الأمرين وتعيد الأمور إلى نصابها بالشكل الذي تراه أنت مناسباً.

- **تعلم كيف يفكر المستهلكون**

تتبع الابتكارات لا البدع، فالابتكارات تخلق قيمة مضافة، بينما الابتداع يخلق تسلية. لكي تحدد الفرق ما بين الاثنين، لا تسأل نفسك هذا السؤال: هل أحب هذا، بل ليكن السؤال: هل سيدفع المستهلكون من أجل الحصول على هذا؟

- **فكر بمقياس كبير**

الاختبار الفعلي لأي قائد أو مدير ليس محصوراً على ما سيفعله هذا القائد خلال بقائه في وظيفته، بل يمتد ليشمل مرحلة ما بعد رحيله عنها، فأهم شيء هو تأثير القادة على حياة من حولهم.

- **ابتكر أنظمة جديدة**

الفعالية المثلى هي تحسين ما هو كائن بالفعل. انظر إلى جميع جزئيات وملامح عمل مشروعك الصغير، ثم حدد بشكل منظم كيف يمكن أداء كل جزئية منه بشكل أفضل.

## • تعلم تنظيم الوقت

وقتنا هو أغلى مواردنا، وما لم ندره بشكل فعال فلن نتمكن من إدارة أي شيء. ركز تفكيرك على وقت الإبداع، فهذه هي الأشياء التي لها كبير التأثير على مشروعك الصغير.

## • كونوا وحدة واحدة

ما لم يتحقق الالتزام، فكل ما هنالك هو الوعود والآمال - بدون أفعال. تأكد من التزام فريق العمل (الموظفين) بتحقيق كل هدف من أهدافك، وأهدافهم هم أيضاً.

يلاحظ الباحث أن السبب الرئيس لقضية الأداء هي (الإدارة)، ويعتبر أن لدى العاملين في الهيئات المحلية المعرفة الجيدة في تخصصاتهم ومجال أعمالهم، و ما يلزم العاملون هو توظيف تلك المعارف والخبرات، بشكل يمكنهم من ممارسة نشاطاتهم الوظيفية بشكل أفضل وبأداء مميز، ويرى الباحث ما جاء به الفيلسوف (دراكر) مهم للغاية لكنه يجب أن يرتبط مع ممارسة عملية ينعكس على سلوك الأفراد على شكل حركات وممارسات تتبع من ذات العاملين نحو تحسن في الأداء.

## 2- أهمية تحسن الأداء:

يعتبر الباحث أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تهتم بشكل كبير في عملية التحسن، لأنها مؤشر ايجابي نحو تطور الأداء، إن قياس تحسن العاملين هو من الأمور المهمة وخاصة في ظل صعوبة تسريح بعض العاملين الضعفاء في الأداة، هنا نعتبر التحسن في أدائهم أمراً حتماً يستحق الاهتمام. "الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءات في الإنتاج أو الخدمة وذلك من خلال إجراء التحسينات المستمرة في العمليات الإنتاجية للشركة أو الخدمة " (محمد، 2019). "يحدث هذا التحسن في الأداء نتيجة زيادة كفاءات الفرد في المجالات المعرفية والمهارية، واكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل" (الحاج حسن، 2019، ص 153).

## 3. الأسباب الرئيسية لعدم كفاءة الأداء:

تعتبر الدراسة أن هناك تبايناً ما بين أداء العاملين من شخص لآخر، ومن وقت لآخر، واختلفت الأسباب ما بين الفروقات الفردية، والظروف الشخصية، وظروف العمل، وقد لخص فورنيسل الأسباب الخفية لعدم كفاءة أداء العاملين لما يفترض منهم أن يؤديه وذلك بتحديد 16 سبباً لذلك كما وردت عند (البرادعي، 2009: ص 75) وهي :

1: عدم معرفة أسباب أداء المهمة.

- 2: عدم معرفة طريق أداء المهمة.
- 3: عدم معرفة الأداء المطلوب عمله.
- 4: اعتقاد العاملين بأن الطريقة التي طلبت منهم تطبيقها لأداء المهام لن تعمل.
- 5: اعتقاد العاملين بأن الطريقة التي يؤدون بها أي مهمة أفضل طريقة.
- 6 : اعتقاد العاملين بأن هناك مهام أخرى أكثر أهمية من تلك المكلفين بها.
- 7: لا يوجد نتائج ايجابية تعود عليهم من جراء أداء هذه المهمة ( مكافآت - تقدير)
- 8: اعتقاد العاملين بأنهم يؤدون المهام المكلفين بها.
- 9: هم يكافئون على الأداء الضعيف.
- 10: هم يعاقبون إذا قاموا بأداء ما هو مفترض منهم أن يقوموا به.
- 11: هم يتوقعون عواقب سلبية قبل أداء المهام.
- 12: لا يوجد عقاب في حال الأداء الضعيف.
- 13: هناك معوقات خارج سيطرة العاملين.
- 14: حدود قدراتهم الشخصية تمنعهم من الأداء.
- 15: عدم الأداء بسبب المشاكل الشخصية التي تواجه العاملين.
- 16: عدم مقدرة العاملين على أداء المهام الصعبة.

يعتقد الباحث أن على المؤسسة أن تكون واضحة المنهج في آليه مشاركة العاملين في صناعة القرار، ويجب وضع الحدود التي يمكن من خلالها أن يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط وكيفية التنفيذ، ومن المهم أن يدرك العاملون الحدود التي يمكن أن يساهموا في بناء القرار وما بين الحدود التي يكون فيها العامل منفذ دون أن يشارك في أي نوع من القرارات، ويعتقد الباحث أن إحساس العاملين بأن هناك قرارات أفضل من التي يتلقونها، أو أنهم غير مقتنعين بما يقومون به هو شعور خطير يجب أن لا يستمر.

#### 4- القدرة على الأداء :

تعتبر الدراسة أن العاملين يمتلكون القدرة على الأداء، و القدرة على شغل مواقع وظيفية التي تم تعيينهم فيها، ومع مرور الوقت يكتسبون الخبرة ويصبح بإمكانهم القيام بمهام أصعب من الموكلة

إليهم، وضعف أدائهم في الكثير من الأحيان يكون لأسباب غير منطقية تتمثل في عدم المعرفة التي في حال توفرت يكون الفرد قد تجاوز معظم العقبات التي تمكنه القيام بواجباته بشكل مناسب. "إن مصدر القدرة على العمل هو المعرفة Knowledge والمهارة Skill وان المعرفة تتأثر بالتعليم، والخبرة، والتدريب، أما المهارات فتتأثر بالقدرات والصفات الذاتية للفرد وهي صفات وقدرات موروثه أو طبيعية مثل الصفات الجسمانية ( قدرة الجسم، قوة البصر، حساسية بعض أطراف الجسم مثل الأيدي) مما يكون له اثر على أداء الفرد لعملة كما تتأثر أيضاً المهارات بالقدرات المكتسبة التي يكتسبها الفرد عن طريق التعليم والخبرة والتدريب"(المغربي، 2016).

## 6. القياس:

تعتبر الدراسة أن مع تزام الأعمال داخل المؤسسات أصبح من الصعوبة التوصل لنتائج دون إخضاع كل عملية الإنتاج لوحدة قياس قادرة أن تكون مؤشرات حقيقية حول تلك الأعمال، لذلك ظهر الكثير من التعريفات حول موضوع القياس لتضع معياراً علمياً منطقياً يمكن من خلاله معرفة تفاصيل الأداء، والإنتاج، ونوعه، وكميته، والمواصفات الخاصة بالمؤسسة وقد ورد الكثير منها حول مفهوم القياس يمكن تناول عدد منها:

### • مفهوم وحدة القياس :

تنوعت التعريفات حول مفهوم وحدة القياس فكان منها:

- "هي الأساس المنفق عليه دولياً أو محلياً لتحديد حجم أو كم أو وزن أو قيمة أو طول أو..الخ و يتم التعامل على أساسه أو أساسها في هذا الشيء. وبحيث يكون هذا الحجم والكم والوزن والطول والقيمة ثابتاً عند تكرار التعامل فيه ( بافتراض ثبات العوامل الطبيعية مثل الحرارة والضغط والرطوبة ). واهم ما في وحدة القياس إنها أساس وضع المقياس، حيث لا يمكن وضع مقياس ما إلا إذا استند على وحدة قياس معينة" ( مصطفى، 2014، ص18).

ترى الدراسة أن وجود وحدة القياس جعل من العمل الإداري أكثر سهولة وأكثر انضباطاً، وجعل المؤسسات أكثر قدرة على تقييم أعمالها وسهولة متابعة إنجازاتها، من خلال قياس الكثير من المخرجات التي تمكننا من معرفه واقعنا وحجم إنتاجيتنا.

## 2- مقاييس الأداء الأساسية (KPIs)

تعتبر الدراسة أن كل ما نقوم بقياسه فهو مقياس، وعندما يتعلق الأمر بالأداء فإنه يصبح مقياس الأداء الرئيس، وعندما تعكس المقاييس إنجازات لحالة معينة تتحول حينها لمؤشرات أداء رئيسية ويعبر عنها الإنجازات المحققة على مستوى المؤسسة، ومؤشرات الأداء الرئيسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة. كما يسمح قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً.

تدرج مؤشرات الأداء الرئيسية حسب (Harvard Business School.2009.27.28) ضمن ثلاثة أنماط:

أولاً: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالعمليات، التي تقيس كفاية العملية أو إنتاجيتها. ومن أمثلة ذلك (الدورة الزمنية لإصلاح المنتج)، و(عدد الأيام اللازمة لتلبية الطلبية)، و(عدد رنات الهاتف قبل الإجابة على اتصال العميل) ، و(عدد الموظفين الذين ينجزون برامج تدريبية)، و(عدد الأسابيع اللازمة لملء وظيفة شاغرة)

ثانياً: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمدخلات، وهي تقيس الأصول والموارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال. ومن الأمثلة (المبلغ الذي يجري إنفاقه على البحوث والتطوير)، و(مخصصات التدريب) و(معارف الموظفين الجدد ومهاراتهم)، و(جودة المواد الأولية).

ثالثاً: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمخرجات، وهي تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال. ومن الأمثلة الإيرادات، و(عدد العملاء الجدد) ، و(الزيادة المئوية في عدد الموظفين بدوام كامل).

تعتمد المؤسسات الكثير من المؤشرات لقياس الأداء وتعتبر العمليات الخاصة بالإنتاج من العمليات والمدخلات، والمخرجات هي إحدى أهم المؤشرات الرئيسة التي شاع استخدامها، وتعتبر الدراسة أن أهم المؤشرات هي المؤشرات التي تتعلق بالإجراءات. وذلك أن معظم الإشكاليات الخاصة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة هي في الإجراءات.

## 3 - مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمخرجات:

تعتبر الدراسة أن وضوح الخطة الإستراتيجية للمؤسسة هو من أساسيات بناء مؤشرات الأداء الرئيسية، بالإضافة إلى أنه على المؤسسة أن تكون واضحة الأهداف، والغايات، والرسالة عند بناء

مؤشرات الأداء الرئيسية، وأن بناء مؤشرات خاصة بالمرجات يجب أن ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

حيث وردت مؤشرات الأداء الخاصة بالمرجات كما يلي:

#### أ - العائد من الاستثمار (ROI):

ويمكن التعبير عنها على النحو التالي: العائد على الاستثمار = الدخل الصافي / إجمالي الأصول

ب - القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة على النحو التالي:

القيمة الاقتصادية = الأرباح الصافية بعد الضرائب - (أصول التشغيل الصافي X متوسط الكلفة المرجح لرأس المال)

#### ج - الحصة من السوق:

وهي النسبة المئوية للمبيعات في قطاع معين، أو في قطاع فرعي، التي تحققها الشركة المعنية.

#### 4. أهداف القياس:

تقول القاعدة إنه لا يمكن إدارة ما لا يمكن قياسه، وتعتبر الدراسة أن أهمية أهداف القياس الوقوف على قدرات المؤسسة، ومقوماتها، وكفاية عملياتها، وتحديد نقاط القوة والضعف، لعمل الإجراءات اللازمة. ويعتبر المديرون أن متابعتهم منقوصة وبحاجة لقياس المهام التي يقوم بها العاملون و بمتابعتها مع الأقسام، ومن الأهداف الكثيرة للقياس جاءت حسب (توفيق، 2015، ص121):

- توفير معلومات للموظف من رؤسائه فيما يتعلق بمستوى أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة مسبقاً.
- مشاركة المرؤوس في تحديد مسؤوليات العمل.
- تحديد جوانب القصور المحتملة، والتعرف الى فرص التنمية.
- تحسين كفاءة الفرد والجماعة ككل.
- التوصية بالمكافأة، الترقية، النقل.
- تحديد حاجات الفرد والشركة في مجال التدريب.
- تحديد القيمة النسبية لكل موظف بالنسبة لأدارته.
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.

- تقويم سياسة التدريب والتطوير.
- تقويم سياسة الحوافز والأجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف.

تعتبر الدراسة أن القياس هو مهمة أساسية من مهمات إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تقوم بالاستعداد الجيد لتنفيذها من حيث مشاركة جميع العاملين في رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية القياس التي تحدد احتياجات العاملين من الحوافز، والأجور، والتدريب، وتحديد القيمة النسبية لكل موظف بالنسبة لأدارته.

#### 5. أدوات مفاتيح قياس معدلات الأداء:

تعتبر الدراسة أن تحديد مفاتيح واضحة المعالم وسهلة القراءة والفهم لمختلف العاملين، تحسن من مستوى الأداء لديهم وذلك أن العاملين يتعاملون معها على أنها مفاتيح إرشادية لتحسن الأداء في حال تم زيادة إنتاج كل أداة ليحصل العامل على تقييم أفضل في تقييم الأداء. فقد أشارت (الحريري، ر، 2016، ص 189) لمجموعة من أدوات القياس التي يمكن الاعتماد عليها والتي جاءت في النقاط التالية :

- قياس معدل الدوران الوظيفي للمواطنين.
- قياس نسبة الانخفاض في المصروفات من الميزانية المخططة.
- قياس نسبة تحقيق الإيرادات حسب الميزانية المعتمدة.
- قياس نسبة الشكاوي التي تم حلها ضمن وقت محدد.
- قياس نسبة رضا المتعاملين.
- قياس نسبة الخفض في زمن تقديم الخدمات.
- قياس نسبة اكتمال جاهزية الخدمات الالكترونية.
- قياس نسبة معدل ساعات التدريب لكل فرد حسب فئات الوظيفية المختلفة.

- قياس نسبة المتدربين حسب الفئات الوظيفية المختلفة.
- قياس نسبة الموظفين حسب الفئات الوظيفية المختلفة.
- قياس نسبة معدل الاقتراحات المقدمة لكل 100 موظف.
- قياس نسبة الاقتراحات المطبقة إلى الاقتراحات المقدمة (القابلة للتطبيق).

## 6 - معايير الأداء:

تعتبر المعايير هي بمثابة الميزان التي يمكن أن تقاس به الأشياء المعايير هو: " عبارة عن جداول يصنف فيها عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجميع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد" ويعرف المعيار أيضاً بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة.  
(الشماع 1999: ص 317-318).

## أ - الإنتاجية:

تعتبر الدراسة أن الإنتاجية أصبحت الشغل الشاغل لمختلف الإدارات في المؤسسات، والتي تسعى من خلالها تعظيم أرباحها، وعائداتها، ومضاعفة حجم الخدمات التي تقدمها، لتحافظ على ديمومتها ووجودها، وأصبح العالم يراقب هذه الإنتاجية وعمل تقييم ذاتي بالمقارنة مع المؤسسات المثيلة، لتتمكن من معرفة قدرة العاملين لديها من تطور أدائها.

"إن التحدي الأعظم الذي يواجه المديرين في الدول المتقدمة هو رفع إنتاجية العاملين في مجالات الإنتاج والمعرفة والخدمات، وذلك التحدي الذي سيطغي على جدول أعمال الإدارة لعدة سنوات مقبلة ، وسيحدد في النهاية مستوى الأداء التنافسي للشركات" بيتر دراكر Peter Drucker (البرادعي، 2009، ص17).

## • كيفية قياس الإنتاجية :

من الناحية الفنية تعتبر الإنتاجية مقياساً لمدى كفاءة شخص أو عملية. ويعني قياس الإنتاجية التعبير بقيم كمية عن مستوى نجاح النظام في استغلال مدخلاته للحصول على أكبر قدر من المخرجات على مدار فترة القياس. وعادة ما يعبر عنها بالنسبة ( أو المعدل ) (البرادعي، 2009، ص21)

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

لقد تحدث الكثير من المختصين عن الإنتاجية، وكيفية التأثير على معدلها وما استوقفنا في هذا المجال التجربة اليابانية التي تميزت بشكل غير عادي وبهذا الخصوص سنتوقف مع النظرية اليابانية في الإدارة التي أصبحت محط اهتمام العالم:

### • نظرية Z :

تقوم نظرية Z على أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية. حيث اعتمدت هذه النظرية على ثلاثة محاور رئيسية (أبو نبعة، 2014، ص267):

### • المحور الأول :- الثقة :

تسير الثقة والإنتاجية يداً بيد وأن عنصر الثقة الذي مارسته الإدارة في علاقاتها مع موظفيها كان سر ذلك النجاح الباهر.

### • المحور الثاني: الانتماء والولاء والمهارة.

تتميز المنظمة اليابانية بالاستخدام مدى الحياة حيث إن هناك حوالي 35% من العاملين يتمتعون بميزة الاستخدام مدى الحياة وهذا الأسلوب بقدر ما يضمن الاستقرار للعاملين فإنه بالمقابل يحقق ميزه المحافظة على العاملين من ذوي الولاء العالي للمنظمة.

• المحور الثالث:المودة أو الآلفة :

إن الاهتمام، والدعم، والعطف، والتأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية وثيقة يجعل الحياة سهلة ومريحة والعمل أكثر إنتاجية.

ب - الفاعلية:

"تعرف الفاعلية الذاتية بأنها معتقدات الفرد بأنه قادر على القيام بنجاح بتسيير الأمور المطلوبة للتعامل مع المواقف المستقبلية التي تشتمل على كثير من العناصر الغامضة والضاغطة وغير المتوقعة، أو هي في اعتقادنا في كفاءتنا السلوكية في موقف معين، وهناك فرق بين الفاعلية الذاتية والتوقعات المرتبطة بعواقب الأمور. ومصادر الفاعلية الذاتية أربعة :- الإنجاز الفعلي والخبرات البديلة، والإقناع اللفظي والتنبيه الانفعالي."(عبد الخالق، 2016، ص308)

• وقد تعرض الكثير من المختصين لمفهوم الفاعلية منهم :

• (Walker et Ruiber )

تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفاعلية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالفاعلية حسبهما تتجسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية بالمنافسة... الخ ويمكن التعبير عنها كما جاءت عند (يوسف، 2016، ص24)

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

## ت - الكفاءة :

لأهمية وجوهر مفهوم الكفاءة استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب فقد أسهب البعض في تعريف المفهوم للوصول إلى أقصى درجة من الشمولية.

### 1- مفهوم الكفاءة:

- عرفها (لويس دينوا) على أنها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط فعال"
- عرفتها المجموعة الفرنسية (Le Medef) على أنها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها ، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها".
- عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية على أنها: " استخدام القدرات في وضعية مهنية، بغية التوصل إلى الأداء الأمثل، أو النشاط".
- 

### 2- قياس الكفاءة:

ويعتبر قياس الكفاءة خطوة مهمة وقد ورد قياس الكفاءة عند (يوسف، 2016، ص، 27) كما يلي :

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{\text{Rm المخرجات}}{100 \times \text{Mr المدخلات}}$$

### ث - الجودة :-

يعتبر رضا العملاء من أحد أهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، ويعتبر الإداريون أن رضا العملاء هو مؤشر إلى أن المنتج، أو الخدمة تقدم وتسوق، لأنها تحمل مواصفات عالية وأن

الخدمة تقدم بأداء جيد، وقد تحدث الكثيرون عن مفهوم الجودة الشاملة كما جاءت عند بعض رواد هذا المفهوم على موقع ([www.khayma.com](http://www.khayma.com)) سنتعرض منها:

1:- " الرضا التام للعميل" ( أرماند فيخبوم 1956).

2:- " المطابقة مع المتطلبات" (كروسيبي، 1979).

3:- "دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد" (جوزيف جوران، 1989)

4:- درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة" (ديمنغ، 1986)

أما تعريفها حسب (ستيفن كوهن ورونالد براوند، 1993) على النحو التالي:

#### الإدارة:

تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

#### الجودة:

الوفاء بمتطلبات المستفيد.

#### الشاملة:

تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف إلى احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

#### ثقافة الجودة:-

إن إدارة التحول نحو إدارة الجودة الشاملة تستلزم تطبيق مداخل السبعة "أس" The "S" Approach وهو عبارة عن أساليب، أو طرق لإدارة الجودة الشاملة

وتتكون حسب: [http://child-trng.blogspot.com/2012/10/blog-post\\_2378.html](http://child-trng.blogspot.com/2012/10/blog-post_2378.html)

#### 1:- الإستراتيجية Strategy:

أن تكون لدى القيادة العليا فكرة عما تريد أن تكون عليه في السنوات القادمة.

## 2- الهياكل Structures:

إعادة هيكّل المنظمة وتغيير المسؤوليات وإعادة بناء فريق العمل.

## 3- النظم Systems:

إعادة نظم جديدة كتحسين المخرجات، أو زيادة كفاءة وفاعلية العمليات أو إضافة ابتكارات تكنولوجية للمدخلات.

## 4- العاملون Staff:

معاملة الأفراد بشكل لائق، وإشباع احتياجاتهم ومطالبهم، أي إتباع منهج العلاقات الإنسانية.

## 5- المهارات Skills:

تحسين القدرة البشرية من خلال التدريب حتى تكون تلك القدرات مبتكرة ونشطة وعلى معرفة مثل المنافسين الرئيسيين.

## 6- النمط Style:

أن تكون نمط الإدارة والقيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم.

## 7- القيم المشتركة Shared Value:

إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تحدد القيم السائدة وتبديها بثقافة وقائية تتلاءم مع التطور والتحسين المستمر.

## ج - الدافعية:

يعتبر (القریوتی، 2010، ص57) "موضوع الدوافع أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لأن مستوى الأداء يعتمد على قدرة العاملين من ناحية، وعلى درجة الدافعية لديهم من ناحية أخرى، التي تعنى بالتعرف على الطاقات الكامنة لدى المواطنين، والطموح الشخصي الذي يدفع الشخص للقيام بالعمل. ويصور بعض الدارسين العلاقة بين الدوافع والأداء بالشكل التالي :-

حاجات غير مشبعة ← توتر ← دافع ← سلوك

تحقيق الأهداف ← إشباع الحاجة ← تقليل التوتر

العلاقة بين الدوافع الأداء

### ح - إدارة الوقت:

تعتبر الدراسة أن إدارة الوقت هي من أكثر المهارات التي تحتاج للإدارة، والدقة، والصبر، والمثابرة، التي تحتاج لإرادة داخلية، وانضباط داخلي، والالتزام ذاتي من قبل الفرد، وهي ثقافة جماعية يجب على الجميع التزام بها واستغلال أوقات العمل، وإهدارها لا يعوض بعكس الموارد المالية، لأن الزمن هو المورد الوحيد الذي لا يمكن تعويضه لذلك يتطلب استغلال أفضل لأوقات العاملين بالإضافة أن يكون هذا الاستغلال نوعياً، وكمياً، ومستمرًا.

"يقضي المديرون 12% من أوقاتهم في المتوسط وبحسب نوعية العمل الذي يقومون بها في مقابلات مرؤوسيههم أو زملائهم أو مستشاريههم، و5% في التأكد على عملية الأداء، و2% في النشاطات الخاصة بشؤونهم الشخصية وعلاقتهم الاجتماعية مع الآخرين، و4% في المراسلات الروتينية ( كتابة خطابات، إمضاء خطابات)، و15% في المراسلات الشخصية، و20% في المكالمات الهاتفية سواء في ذلك إجراء المكالمات الهاتفية أو تلقيها، والنسبة الباقية يقضونها في أوقات العمل المهمة مثل التحضير للمؤتمرات أو اللجان، وتخطيط برامج العمل وسياسته واتخاذ القرارات وقراءة التقارير وتقييمها والرد عليها". (العجمي، 296، ص2010).

يهدر العاملون الكثير من الوقت في تنفيذ مهامهم التي يقومون بها بطريقة غير صحية وحركات إضافية غير ضرورية تستنزف طاقتهم ووقتهم وبعد مرور وقت طويل يكتشف العاملون أن هناك وسائل وطرق واليات يمكن من خلالها انجاز نفس المهمة مع فارق كبير في الجهد وبدون إهدار للوقت.

"ليست إدارة الوقت مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل هي الاستثمار المخطط للوقت لإنتاج السلع والخدمات وتحقيق المنافع والقيم Values ويمثل الوقت في الإدارة المعاصرة عنصر من عناصر المنافسة تستثمره لتحقيق الوصول الأسرع والأكفاء إلى السوق والعملاء المرتقبين." (الشلبي، النسور، 2008، ص28).

#### خ - ضغط العمل:

تعتبر الدراسة أن الأسباب التي تجعل العاملين يعيشون في حالة ضغط كثيرة، وتوتر وعدم رضا بسبب الجهد الذهني والعضلي مما يتطلب البحث عن وسائل مختلفة التي تساهم في تخفيف هذا الضغط "إن إشاعة نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة في اللجان، أو برامج الشكاوي، أو من خلال تفويض السلطات للمرؤوسين يخفف من شعور الموظفين بالغبية وضغط العمل ويحفزهم على أداء أعمالهم بدافعية أكبر" (ماهر، 1993، ص420).

#### د - الوقت المحدد لكل مهمة:

إن المؤسسة التي تستطيع معرفة الوقت اللازم لإنجاز كل مهمة هي مؤسسة تمتلك إدارة ذات قدرة عالية على إدارة شؤونها بمهنية وكفاءة، وإن تحديد الوقت اللازم لكل مهمة ليس بالأمر اليسير، حيث تختلف المهام من وظيفة لوظيفة، وفي نفس الوظيفة تختلف المهام نفسها وعملية تحديد الوقت اللازم لكل مهمة هو أمر في غاية التعقيد حيث لا يمكن أن يتم تحديد هذا الوقت دون إتباع منهج علمي مهني متخصص، ويتطلب هذا البحث في كيفية القيام بهذه المهمة وبأقل وقت ممكن، وهذا يحتاج عملية بحث طويلة يتم من خلالها مراقبة العاملين، ودراسة حركاتهم للخروج بأفضل الطرق لإنجاز نفس المهمة.

"يعد الوقت مورداً حيوياً من موارد الأفراد والمنظمات والأمم والشعوب، ولهذا فإن استغلال هذا المورد بشكل سليم يستدعي قدراً عالياً من التنظيم والتنسيق. فتتظيم الوقت ينطوي على إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف الفرد أو المنظمة، وتجميع هذه النشاطات وتخصيص فرد أو أفراد أو فريق لكل مجموعة من هذه النشاطات وتفويض السلطة للقيام بهذه النشاطات، وتوفير تنسيق علاقات السلطة أفقياً وعمودياً في الهيكل التنظيمي، وفي غياب التنظيم، سيصبح من المستحيل الوصول للأهداف المرسومة. وكثيراً ما تضيع المنظمات أوقات ثمينة وفرص أثنى نتيجة انعدام التنظيم والتنسيق." (العلاق، 2017، ص18).

#### ذ - العمل بروح الفريق:

على إدارة الموارد البشرية أن تغرس ثقافة روح العمل الجماعي في نفوس العاملين، وأن هذا المبدأ ذو قيمة أخلاقية عالية لمصلحة الفريق، من منطلق أن العمل الجماعي هو حاجة ضرورية في سير الأعمال اليومية، وأن الوقت الذي يقضونه العاملون مع بعضهم البعض هو أكثر من الذي يقضونه مع عائلاتهم، وأن التعاون هو مصدر لحالة من الود والألفة والمحبة وعكس ذلك هو ينعكس على نفسية العاملين بل ويتبعهم إلى ما بعد ساعات العمل الرسمية.

"في تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليم أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة" (يوسف، 2016، ص243).

#### ر - مداخل قياس قيمة الموارد البشرية :

إن إدراك قيمة الأشياء مدخل لرسم سياسة واضحة في كيفية التعامل معها وتحديد أهميتها، ومدى التمسك بها، وقد ذكر (طه، 2013 : 40) عدة مداخل لقياس قيمة الموارد البشرية والتي تلخصت كما يأتي:-

### 1 . مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

ويرى هذا المدخل إن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى إن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساساً تطبيقياً عملياً للتكاليف التاريخية ولقد قدم ( flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي :-  
رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.

### 2 - مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة.

### 3 - مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد. ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية:

نموذج قيمة ناتج العمل Value of Labor Product ، نموذج الأجور والمرتبات Wages or Salaries ، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل Labor Cost Differences ، ونموذج تخصيص العوائد Earnings Allocation .

## 2.2 الدراسات السابقة:

1. دراسة (الحلايية، 2013): بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كذلك تسعى الدراسة التعرف الى مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، كذلك إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وفيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (150) موظفاً من المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى بنسبة (33%) من مجتمع الدراسة البالغ 449 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد أظهرت النتائج: إن الحوافز المادية هي الأقل استخداماً ودراية ومعرفة من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى ، كما أظهرت وجود علاقة خطية ترابطية قوية تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بنظام علمي وموضوعي في عملية استخدام الحوافز، بحيث يتم تقديم مكافآت وترقيات تحفز الموظفين على انجاز مهامهم، وضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية وللهدايا العينية، تكفل انجاز الأعمال بشكل جيد ، ويتم الحد من الاعتماد على اعتبارات شخصية كالصداقة وصلة القرابى. وضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين الرسمية وغير الرسمية، وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها وإعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءً على

كفاءة المتوفر عند الفرد للوظيفة. كما توصي بضرورة توفير بدل مواصلات نقل، والاهتمام بمنح القروض في المناسبات الاجتماعية لتحفيز الموظفين على أداء عمل باتقان . وربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين ، كي يتم تقييم الأداء وفقاً لمعايير التحفيز.

**2. دراسة (الغلايني، 2015):** بعنوان "علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية، حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (200) موظفاً وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وقد أظهرت النتائج إن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في بنوك التجارية في قطاع غزة بوزن نسبي 77.59%، كما أظهرت وجود وصف وظيفي ومواصفات وظيفية أي وجود تحليل وظيفي بصورة جيدة.

وقد أوصت الدراسة، رغم إن البنوك تقوم بتحديث التحليل الوظيفي إلا انه يجب أن يتم تحديثه بشكل دوري ومستمر حتى يتماشى مع المتغيرات التي تحدث في البنوك كما يتعاطى أيضاً مع التغيير التكنولوجي الحادث، وعلى اللجنة التي تقوم بعملية الاختيار والتعيين وعدم الاكتفاء بالاختبارات الشفهية والتحريرية، بل يفضل أن تضع ضمن اختبارات واختبارات عملية، مما له الأثر الإيجابي لمعرفة القدرات والمهارات بشكل أوسع وأفضل، وخاصة الوظائف الدنيا، وضرورة تفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب والحصول على القوى العاملة، و إن الموقع الإلكتروني أصبح يعتبر من أهم وسائل الاستقطاب المعروفة، كما على البنوك أن لا تتجاهل الصحف الرسمية في عملية الاستقطاب التي مازلت تحظى بنسبة متابعة جيدة من قبل الخريجين

والباحثين عن فرص عمل، بالإضافة إلى محاولة توفير متخصصين في برامج المسار الوظيفي يكون لها دور في عملية الاختيار والتعيين، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي في ربط عملية الاختيار والتعيين والمسار الوظيفي، وعلى الإدارة إن توفر لموظفيها معلومات عن فرص الترقية المتوقعة مستقبلاً، والتي تعتبر حافزاً قوياً لإثبات كفاءتهم وإبراز قدراتهم الحقيقية، وعدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، والتي سيلعب العامل الشخصي فيها دوراً أساسياً فتفقد مهنتها وموضوعيتها.

**3. دراسة (ولد سيدن، 2010):** بعنوان "دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" وتهدف إلى محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء ومحاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، وذلك من خلال المعارف والمهارات التي تكتسبها، وتحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، كما تم اعتماد المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي وتم اعتماد الاستمارة إلى جانب الملاحظة لجمع المعلومات وضبتها إحصائياً.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج منها أن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية لمستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبياً ، وبالتالي فإن الجودة الفعلية كانت منخفضة. وان الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.ولا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي.

وقد أوصت إلى إن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي رغم كل الجهود المبذولة خلال السنوات الماضية من إدارة البنوك إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة

النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدرتهم لأزمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الموريتانية. تبني عدد من الاستراتيجيات للارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري مثل الاستعانة بالخبرات العالمية لتدريب الكوادر في استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت وغيرها و إرسال الموظفين لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب الأدوات التكنولوجية المستخدمة و ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة و صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية و إلزام كافة العاملين بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والإعلام الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطور المطلوب في مهارات موظفين البنوك وتشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية.

4- دراسة ( ابو ذياب، 2017): عنوان " تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفين الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين" وهدفت إلى تقييم برامج التدريب الفني الخارجي ومعرفة اتجاهات المتدربين وعلاقتها بأدائهم ومدى تحقيقها لأهداف التدريب ، وتحديد نقاط قوة وضعف البرامج التدريبية وتعزيز الثروة المعرفية في مجال التدريب والتقييم ، لقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وقد كانت أداة الدراسة عن طريق الاستبانة.

ومن نتائج الدراسة أن هناك ضعف في نظام وسياسة التدريب ، وكان من نقاط الضعف المحورية ما له علاقة بكافة مجالات الدراسة وبعض جوانب الضعف هذه أدت إلى ضعف متراكم في المجالات الأخرى، حيث تغطي نقاط الضعف معظم مراحل التدريب وجوانبه، بالإضافة إلى ضعف

بعض المدربين وعدم تجانس مستويات المتدربين من حيث الرتب والمؤهلات العلمية في بعض الدورات أدى إلى الكثير من المضاعفات في فاعلية الدورات ونتائج التدريب بشكل عام ، كما لا توجد آلية لنقل أثر التدريب إلى باقي طواقم الدفاع المدني الفلسطيني.

وقد أوصت الدراسة على وضع نظام متكامل للتدريب يعالج ويشمل إعادة هيكلة ونشاطات ومهام إدارة التدريب، مراعاة وضع دليل الممارسات المثلى في التدريب للموظفين، توفير متطلبات إنجاز التدريب والانسجام بين المتدربين والبيئة التدريبية، والرصد الواضح والموثق للمهام وصلاحيات كل طرف من العملية التدريبية، ومتابعة تنفيذ التزاماته، وخاصة بما يتعلق بتقييم التدريب، والاستفادة من نتائجه، بالإضافة لوضع معايير خاصة لاختيار المتدربين والمدربين على حد سواء، والالتزام بتنفيذها، والتدقيق بشكل كبير على التدريب العملي في الدورات وذلك لتعزيز الكفاءة الميدانية للمتدربين.

5- دراسة (زهرة، 2017): بعنوان "اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي" وهدفت إلى دراسة هذا الموضوع لمعرفة واكتشاف الحقائق على أحسن وجه، وتتركز هذه الدراسة على استخدام مختلف المناهج العلمية، وذلك قصد فهم واستيعاب هذه الدراسة للخروج بنتائج موضوعية عن موقع الوظائف الإدارية، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي وقد استعمل منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي للدراسة واستخدم الاستبانة في جمع البيانات.

ومن نتائج الدراسة التي توصلت لها إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسات تهدف إلى تحقيق أقصى الكفاءة والفاعلية وخدمة الأهداف الإستراتيجية، وضمان الأداء العالي والتعامل المتميز من خلال تنسيق العلاقات بين المؤسسة و الموظفين.

وقد أوصت إلى وضع الكفاءات والإطارات في المكان المناسب، كثرة الدورات التدريبية الحديثة، اقتناء التكنولوجيا الحديثة واستعمالها ومسايرتها للتطورات الحاصلة، إنشاء أماكن مخصصة على مستوى الهيئة لتحديث المعلومات لدى العمال دون استثناء، الاستعانة بالخبرات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، تكثيف الدورات التكوينية وتبادل المعلومات مع مختلف القطاعات والتعرف أكثر عن قرب من العوائق و محاولة حلها بطريقة علمية ومنهجية وزيادة الكفاءات في مجال الإعلام الآلي ومواكبة العصرنة وإجراء دورات مستمرة في مجال العمل والاختصاص لإكساب أكثر رصيد من المعلومات.

**6- دراسة (عودة2012): بعنوان "اثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية"** ويهدف البحث إلى التعرف على أثار صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال ثلاث مكونات رئيسية من برامج صيانة الموارد البشرية وهي برامج الرفاهية الاجتماعية وبرامج السلامة المهنية وبرامج الرعاية الصحية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على طريقة الاستبانة لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج إن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج صيانة لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف ولا تقدم برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين بالشكل الذي يريده الموظف وعدم توفر برامج الرعاية الصحية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالشكل الذي يريده الموظف وتشير الدراسة ان توفر برامج الصيانة في الجامعات يسهم في زيادة أداء العاملين حيث انه يحسن اتجاه العاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها.

وقد أوصت الدراسة على الاهتمام ببرامج صيانة الموارد البشرية لما لها من تأثير على أداء الموظفين . كما توصي بتطبيق برامج الرعاية الصحية والرفاهية الاجتماعية وبرامج السلامة المهنية لما لها من تأثير على أداء الموظفين.

7- دراسة (شرح، 2010): عنوان "تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" وهدفت إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في شركة الاتصالات ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي. وتشخيص أهم المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة، والتي يتوقع أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي كما تساعد الدراسة في التعرف على توجهات العاملين بالنسبة للحوافز، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم توزيع استبانة على عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وان نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وبينت النتائج انه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل ما بين الزملاء في العمل والعاملين مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي بشكل عام، وان الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يدل إن الشركة تكافئ موظفيها بالشكل المناسب بغض النظر عن مكانتهم ومستوياتهم الوظيفية والإدارية وان الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثواب والعقاب وان الشركة تحدد النتائج المطلوب إحرازها في الدوائر الرئيسية، والسلوك المرغوب من الموظفين وان نظام تقييم الأداء يتم الاستفادة منه في منح المكافآت للموظفين المتميزين في أعمالهم.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة ومنح الترقّيات الاستثنائية بناءً على معايير سليمة، وضرورة دعم وترسيخ علاقات العمل الإيجابية والعمل بروح الفريق وصياغة نظام الترقّيات وربطها بالكفاءة ومكافأة الموظفين المجتهدين في عملهم ، وضرورة العمل على زيادة فاعلية اثر نظام الحوافز، وضرورة ترسيخ مفاهيم العدالة والإنصاف وخصوصاً عند منح الحوافز و المكافآت والحد أو القضاء على المحاباة والمحسوبية.

8- دراسة (الأشقر، 2015): بعنوان " فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية" هدفت الدراسة قياس فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني للموظفين والتعرف على إيجابيات وسلبيات برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث للموظفين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال الاستبانة.

وقد جاءت النتائج انه بلغ درجة الموافقة على مهنية نظام التقييم الالكتروني (73.83%) ويوجد موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على إن الانجاز يعتبر معياراً هاماً للترقّيات في عملية تقييم أداء الموظفين وبلغت درجة الموافقة إن نظام تقييم الأداء الالكتروني يحقق الأهداف المرجوة منه (73.61%) وأشارت النتائج إن المساءلة المبكرة من خلال المراجعة النصف سنوية المتبعة في وكالة الغوث تحسن من أداء الموظفين.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة مراجعة وتحديث وتطوير برامج تقييم الأداء الالكتروني بشكل مستمر، وذلك لضمان الفاعلية والعدالة والثقة لدى الموظفين، ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم الأداء، لتدريب على الإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء وإجراء مقابلات التقييم والتعامل مع ردود الفعل المختلفة للموظفين بعد حصولهم على نتائج تقييم أدائهم والحد من الأخطاء التي تؤثر على عملية التقييم ، وتفعيل وتطبيق وتحسين نظام، المكافآت والحوافز المالية والمعنوية

ووضع آليات معينة للاستفادة من نتائج تقييم الأداء، ومراجعة نماذج تقييم الأداء بشكل مستمر ووضع معايير تغطي الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف بصورة شاملة وإعطاء المعايير أوزاناً نسبية متفاوتة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة. مع ضرورة وجود نظام لتغذية الراجعة يسمح بالاطلاع على نتائج تقييم الأداء والتظلم عليها والحق في دراسة عادلة لهذا النظام مع ضرورة ربط نتائج التقييم بالاحتياجات التطويرية والتدريبية لأداء الموظفين بطريقة مستمرة.

9- دراسة (الشمائلية، 2017): بعنوان "ممارسة إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية ودورها في تحسين الأداء" التي هدفت إلى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية من وجهة نظر المرأة العاملة وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤثر في الأداء، والكشف عن أهم الممارسات التي تعكس وظائف إدارة الموارد البشرية، وبيان أهمية مستوى الأداء للعاملين في الشركات السياحية والتطرق إلى أبعاد الأداء، والكشف عن أسباب تفضيل النساء العاملات لأن يكون مسؤولها المباشر من الذكور، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما تم بناء أداة الدراسة المتمثلة ببناء استمارة استقصائية.

حيث أشارت النتائج إن أربعة أبعاد من أبعاد إدارة الموارد البشرية ( الأجور والتعويضات، الحوافز، الترقيات، تقييم الأداء ) تؤثر في أداء العاملات في القطاع السياحي في حين لم يؤثر ( الاستقطاب والتعيين وعلاقات العامل) في الأداء كما كشفت الدراسة عن تقييمات النساء العاملات للرجال في ممارستهم لوظائف إدارة الموارد البشرية ومقارنتها بممارسات المرأة فضلاً عن بيان أسباب تفضيل النساء العاملات للإدارة الغربية بدلاً من الإدارة العربية وخاصة في فنادق السلاسل.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بسياسة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) في المنظمات السياحية، لأن اختيار العاملين بدقة وضمن أسس موضوعية هو نقطة ارتكاز في إنجاح المنظمات، كما أوصت بضرورة الاهتمام بعلاقة العاملين في المنظمة، وبالتالي ينعكس بشكل ايجابي على الأداء، كما أوصت بضرورة طرح المزيد من المبادرات الداعية إلى التخفيف من ثقافة العيب المتعلقة بعمل المرأة في القطاع السياحي، والعمل على إيقاف عملية التمييز بين الرجل والمرأة في العمل في الأنشطة السياحية ومحاولة إعطائها الفرصة كاملة مقارنة بأقرانهم الرجال.

**10 - دراسة (النجار، 2016):** بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد أوعزت النتائج أن تقوم المؤسسات بإتباع وظائف الموارد البشرية، مثل التخطيط والتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية واستقطاب الموارد البشرية، وتدريب وتطوير الموارد البشرية، وتقييم الأداء، واختيار الموارد البشرية ، والمكافآت والأجور والحوافز. وأظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي ، ولصالح المدراء العامون ولمتغير عدد سنوات الخدمة ولصالح الذين عدد سنوات خدمتهم أقل من 5سنوات. وقد أوصت أن تهتم المؤسسات الحكومية باستخدام الأساليب الرياضية والعلمية الحديثة في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمساهمة في الارتقاء بالنواحي الإدارية بخصوص الاستقطاب والاختيار ، لما لها من دور فعال في زيادة دقة عملية التخطيط ، والتي بدورها تسهم في مساعدة المؤسسات على الحفاظ على الأعداد اللازمة من الموظفين. وزيادة اعتماد المؤسسات

الحكومية على تحليل المعدلات وتحليل عبء وقوة العمل في عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، وان تتبنى كل المؤسسات وضع خطة شاملة لإدارة الموارد البشرية ، وذلك لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال الاعتماد على تقييم الأداء.

11- دراسة (عدوان، 2011): بعنوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرهما على المسار الوظيفي للعاملين في المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة" وقت استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات، الأهداف: إن التطور والتنمية على مدى العمر الوظيفي للموظفين يلقي اهتمام معظم الباحثين إن لم يكن جميعهم وخاصة أصحاب الكفاءات المميزة، كما تتبع أهمية البحث من كون سياسة الاختيار والتعيين تلعب دوراً فعالاً في رفع كفاءة أداء العاملين وذلك باختيار انطب الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص والصفات اللازمة للنجاح في العمل. ويمثل البحث أهمية للمهتمين بموضوع الاختيار والتعيين وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال أو في نفس المجال أو في المجالات الأخرى، وتتبع أهمية الدراية للمجتمع حيث إن اختيار أفراد أكفاء يقود إلى رفع كفاءة المؤسسة بصورة ايجابية فتزيد من تقدمه ورفاهيته. وقد جاءت النتائج إن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج إلى التحسن، وعملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما وتحتاج تحسين كما تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين جيدة وان القائمين على عملية الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءات الجيدة. وقد أوصت الدراسة إن على المصارف أن تراعي عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن يكون هذا التحليل دقيقاً، ومفهوماً من قبل جميع الموظفين، وضرورة مراعاة أن

يكون وقت المقابلة كافياً ومتلائماً مع طبيعة الأسئلة والوظيفة ذات العلاقة ، والاستعانة بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين، وذلك بهدف كسب خبرات أكثر، والحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة، وان لا تخضع عملية التعيين والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، حتى لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

**12- دراسة (المصدر،2010):** بعنوان "واقع عملية البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة لجمع البيانات و هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى والكشف عن مدى الالتزام بتقييم " رد فعل المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى، وتوضيح مدى الالتزام بتقييم "التعلم" عند تقييم البرامج التجريبية وبيان مدى الالتزام بتقييم "سلوك المتدربين" عند تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية ، ومدى الالتزام بتقييم "النتائج التنظيمية" وقد بينت النتائج انه يتم تقييم التدريب على مستوى رد الفعل في الهيئات المحلية إلى حد ما، وأن الإداريين في الهيئات المحلية يؤمنون بأن التحاقهم ببرامج التدريب يساهم بتمتية علاقاتهم الشخصية، ويخرجهم من ملل العمل، وبأن التدريب ينفذ فقط من اجل استكمال الجانب الإداري، وأن التحاقهم ببرامج التدريب يعتبر مطلب وظيفي دون أدنى فناعة بضرورة هذه البرامج التدريبية، وان الهيئات المحلية لا تهتم بعملية تقييم التدريب بمجملها لكنها تؤمن بتقييم رد فعل المتدربين إلى حد ما، وأوضحت النتائج انه يتم تقييم التدريب على مستوى التعلم في الهيئات المحلية إلى حد ما، وان الإداريين في الهيئات المحلية مقتنعون بأن الهدف من عملية التدريب هو خلق كادر مهني يستطيع التكيف مع ظروف العمل المختلفة باستخدام سلوكيات جديدة تم اكتسابها من التدريب وأن التدريب طور من إمكانياتهم الإدارية والمهنية ومنحهم معارف

ومهارات عديدة عن موضوعات مختلفة، وبينت النتائج إن الهيئات المحلية لا تقوم بتقييم البرامج التدريبية على مستوى السلوك وأنها لا تستخدم المقابلة، ولا تقييم النظراء ( المتدربين في نفس المستوى الإداري). وقد أوصت الدراسة إلى تعزيز تقييم التدريب على مستوى ردة فعل المتدرب وزيادة وعي واهتمام الإدارة العليا بقيمة التدريب والحث على تخصيص الوقت الكافي لأجراء العملية التقييمية للبرامج بالشكل الصحيح وفقاً للخطة الإستراتيجية. وتعزيز تقييم التدريب على مستوى تعلم المتدربين وضرورة أن يكون هناك أكثر من جهة تعزز عملية التقييم لضمان فاعليتها على مستوى السلوك مثل ( التقييم الذاتي، المقيمين الخارجيين، تقييم الرؤساء المرؤوسين، النظراء المجموعات، والعمل على مقارنة (الهدر المالي، هدر الوقت سجلات الأداء وعدد الشكاوي من العملاء) قبل وبعد العملية التدريبية لتقييم البرامج التدريبية على مستوى النتائج التنظيمية.

13- دراسة (أبو حطب، 2009): بعنوان "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين وعلى الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي ومن أجل تحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. وقد جاءت النتائج إن عملية التحليل المتبعة في الجمعية مقبولة مما يعني وجود تحليل وظيفي يحدد الهدف من الوظيفة والواجبات والمسؤوليات والمعرفة والآليات والمهارات اللازمة للعمل مما يشكل أساساً في تحسن أداء العاملين وانجاز العمل بشكل أفضل و متميز والذي بدوره يعود بالفائدة على كل من المؤسسة والعاملين ولا يكون ذلك إلا من خلال الالتزام بتطبيق بنود التحليل الوظيفي كاملة.، كما أظهرت الدراسة إن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وهذا مؤشر على الأثر السلبي

الذي يمكن أن يؤثر على عملية تقييم الأداء وعلى النتائج التي قد تنتج عنها، وذلك نتيجة لعدم وجود جهة مهنية تتولى عملية التحليل الوظيفي، كما بينت الدراسة إن هناك خلل في وضع المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مما يدل على إن المعايير التي توضع غير واضحة ولا تمت للوصف الوظيفي بصلة وذلك بسبب إن المعايير لا يتم وضعها من لجنة مهنية متخصصة ولذلك لا تتم عملية تقييم الأداء بالشكل الصحيح والمطلوب، وهذا مؤشر على الأثر السلبي الذي يمكن أن يؤثر على مستوى أداء العاملين، كما بينت الدراسة أن معايير تقييم الأداء المستخدمة في الجمعية غير موضوعية وتؤدي على تدخل العوامل الشخصية، وبدل ذلك على وجود خلل في استخدام معايير تقييم الأداء حيث يشعر العاملين أن هناك تحيز من قبل القائمين على عملية التقييم وأيضاً يدل على إن معايير الأداء المستخدمة لا تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزم طبيعة العمل التي من الأفضل أن توضع من قبل لجنة مهنية مختصة حتى يشعر العاملين بأنه لا يوجد هناك تحيز في عملية التقييم، كما بينت الدراسة إن تقييم الأداء في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء مما يؤدي إلى عدم عدالة التقييم ، وهذا يؤدي إلى عدم تقييم الموظفين بشكل صحيح وسليم وهذا له الأثر السلبي على تحسن مستوى أداء العاملين كما بينت الدراسة أن الجمعية لا تستخدم أساليب التقييم في عملية تقييم الأداء، كما خرجت الدراسة أن تصميم نظام تقييم الأداء لا يتم بواسطة جهة مهنية متخصصة وهذا يدل على عدم توافر المهنية والتخصصية في النظام المتبع، كما بينت الدراسة انه ليس هناك انتظام (دورية) في عملية تقييم الأداء وهذا يعني انه ليس هناك استمرارية في تطبيق نظام تقييم الأداء، كما أظهرت الدراسة إن استخدام أساليب تقييم واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين كما بينت إن برامج التدريب التي تقوم بوضعها إدارة الجمعية للتحسين المبكر للأداء ضعيفة وهذا دليل على وجود الضعف في نظام التقييم المتبع وعدم الاهتمام في البرامج التدريبية للتحسين المبكر. وقد أوصت الدراسة إلى مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي

بشكل دوري ومستمر و أن تتبع الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وتطوير معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف وضرورة استخدام أساليب وطرق مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي، وإعلان نتائج تقييم الأداء على العاملين كافة الخاضعين لنظام قياس الأداء و إشعارهم بالنتائج لتحفيزهم وزيادة الإنتاجية وتحسن نوعيته، وتفعيل وتطبيق وتحسين نظام المكافآت والحوافز المالية والمعنوية وربطها بعملية تقييم الأداء، وضرورة الاعتماد على عدة جهات في التقييم ورفع مستوى وعي العاملين بأهمية تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالترقيات والعلوات والحوافز من نتيجة التقييم ووضع آليات معينة للاستفادة من نتائج تقييم الأداء وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية.

#### • التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة والتي تمت في مناطق وجامعات مختلفة وأزمة متباعدة تراوحت ما بين عام (2004-2018) وقد لاحظ الباحث من استعراض هذه الدراسات أن :

- حيث تناول بعضها وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل منفرد حيث تناول بعض الدراسات اثر الحوافز في تحسن الأداء لدى العاملين مثل دراسة (الحلايية، 2013) ودراسة(شرح، 2010) ودراسة ( الأشقر، 2015) وبعضها تناول علاقة الاستقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية مثل دراسة ( الغلابني، 2015) وبعض الدراسات تناولت تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء الموظفين مثل دراسة ( أبو ذياب، 2017)
- تناولت بعض الدراسات موضوع دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء ، الموضوع الذي تناوله الباحث في هذه الدراسة مثل دراسة ( ولد سيدن، 2010)

- وجاءت بعض الدراسات التي تناولت أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي مثل دراسة (زهرة، 2017) وتناولت بعض الدراسات اثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين مثل دراسة (عودة، 2012)
- بينما جاءت دراسات ربطت ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسن الأداء مثل دراسة (الشمائلة، 2017). التي كشفت عن ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- وقد جاءت بعض الدراسات التي تحدثت عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية مثل دراسة ( النجار، 2016).

#### • على صعيد الأهداف:

- لقد جاءت أهداف الدراسات السابقة مختلفة حددها مجال الدراسة وموضوعها واتجاهاتها البحثية والمتغيرات التي قامت ببحثها ، والمنهج المتبع وأسئلتها وفرضياتها، فكان من أهدافها ما يلي:
- 1- تقصي اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
  - 2- التعرف على مستوى الأداء، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى الموظفين.
  - 3- التعرف على علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية.
  - 4- اقتراح مقاربة نظرية تفترض إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية وتفعيلها من خلال اعتمادها على مدخل تقييم الأداء ومحاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.
  - 5- تقييم برامج التدريب الفني الخارجي ومعرفة اتجاهات المتدربين وعلاقتها بأدائهم ومدى تحقيقها لأهداف التدريب.
  - 6- وتحديد نقاط قوة وضعف البرامج التدريبية وتعزيز الثروة المعرفية في مجال التدريب والتقييم.
  - 7- التعرف على آثار صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين.

- 8- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملون ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.
- 9- قياس فاعلية برنامج تقييم الأداء الالكتروني للموظفين والتعرف على ايجابيات وسلبيات برنامج تقييم الأداء الالكتروني الحديث للموظفين.
- 10 - الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السياحية وكيف يمكن لهذه الممارسات أن تؤثر في الأداء، والكشف عن أهم الممارسات التي تعكس وظائف إدارة الموارد البشرية، وبيان أهمية مستوى الأداء للعاملين.
- 11- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.
- 12- التعرف على واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية الكبرى والكشف عن مدى الالتزام بالتقييم.
- 13- التعرف على واقع عملية تقييم أداء العاملين وعلى الآليات والأسس اللازمة لتطوير عملية التقييم والارتقاء بخدماتها ومنجزاتها والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي.

#### • من حيث المنهجية:

لقد استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثون أداة الدراسة في جمع البيانات الاستبانة التي تناولت في محاورها وظائف إدارة الموارد البشرية ، كما عكست أداء العاملين.

#### • على مستوى النتائج :

1- ضعف استخدم الحوافز المادية في الكثير من المؤسسات.

2- وجود علاقة خطية ترابطية قوية تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائياً في استجابات المبحوثين بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء.

3- إن هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية وأظهرت وجود وصف وظيفي ومواصفات وظيفية أي وجود تحليل وظيفي بصورة جيدة.

4- كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف في نظام وسياسة التدريب وخاصة بما يتناسب مع احتياجات العاملين.

5- إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسات تهدف إلى تحقيق أقصى الكفاءة والفاعلية وخدمة الأهداف الإستراتيجية، وضمان الأداء العالي والتعامل المتميز من خلال تنسيق العلاقات بين المؤسسة و الموظفين.

6- لا تقدم برامج صيانة لموظفيها من برامج الرفاهية الاجتماعية و الرعاية الصحية للعاملين وتشير الدراسة أن توفر برامج الصيانة في الجامعات يسهم في زيادة أداء العاملين حيث انه يحسن اتجاه العاملين نحو المؤسسة التي يعملون فيها.

7- لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وان نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

#### • توصيات الدراسات السابقة:

1- وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير موحدة في منح الحوافز تعتمد على تقييمات علمية ممنهجة تمنح العاملين مكافآت وترقيات على انجاز مهامهم مع ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية.

2- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

3- تبني عدد من الاستراتيجيات للارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري مثل الاستعانة بالخبرات العالمية لتدريب الكوادر في استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت وغيرها و إرسال الموظفين لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب الأدوات التكنولوجية المستخدمة و ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة و صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية و إلزام كافة العاملين بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والإعلام الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطور المطلوب في مهارات.

4- وقد أوصت الدراسات على وضع نظام متكامل للتدريب يعالج ويشمل إعادة هيكلة ونشاطات ومهام إدارة التدريب، مراعاة وضع دليل الممارسات المثلى في التدريب للموظفين.

5- اقتناء التكنولوجيا الحديثة واستعمالها ومسايرتها للتطورات الحاصلة، إنشاء أماكن مخصصة على مستوى الهيئة لتحديث المعلومات لدى العمال دون استثناء

6- كما توصي الدراسات بتطبيق برامج الرعاية الصحية والرفاهية الاجتماعية وبرامج السلامة المهنية لما لها من تأثير على أداء الموظفين.

7- ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة ومنح الترقيات الاستثنائية بناءً على معايير سليمة.

8- ضرورة مراجعة وتحديث وتطوير برامج تقييم الأداء الإلكتروني بشكل مستمر، وذلك لضمان الفاعلية والعدالة والثقة لدى الموظفين، ضرورة عقد دورات تدريبية للقائمين على عملية تقييم الأداء.

9- ضرورة الاهتمام بسياسة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

10- أوصت أن تهتم المؤسسات الحكومية باستخدام الأساليب الرياضية والعلمية الحديثة في عملية تحديد

الاحتياجات من الموارد البشرية للمساهمة في الارتقاء بالنواحي الإدارية.

11- زيادة اعتماد المؤسسات على تحليل المعدلات وتحليل عبء وقوة العمل في عملية تحديد

الاحتياجات من الموارد البشرية، وان تتبنى كل المؤسسات وضع خطة شاملة لإدارة الموارد

البشرية ، وذلك لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

12- وقد أوصت الدراسة إلى مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر و أن تتبع

الجمعية تحليل وظيفي مكتوب يحدد بوضوح متطلبات الوظيفة والواجبات والمسؤوليات وتطوير

معايير الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة تراعي جميع الوظائف وضرورة استخدام أساليب وطرق

مختلفة لتقييم الأداء الوظيفي.

#### ● الاستفادة من الدراسات السابقة:

1- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

2- تحديد المحاور والأبعاد والمتغيرات للدراسة الحالية.

3- اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة وتحليل البيانات وتفسير ومقارنة النتائج.

4- بناء الاستبانة ومحاورها وفقراتها وصياغتها.

5- توفير الوقت والجهد من خلال الاستفادة من المصادر والمراجع التي اعتدت عليها الدراسات

السابقة.

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

لقد امتازت الدراسة الحالية يلي:

- تميزت كونها أول دراسة تبحث العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية بالأداء في هيئات الحكم

المحلي في محافظة سلفيت حسب علم الباحث.

## الفصل الثالث:

### الطريقة والإجراءات:

نتعرف من خلال هذا الفصل على كل من منهج ومجتمع وعينة الدراسة وكيفية بناء أدوات الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما ويتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

### 1.3. منهجية الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من الأشياء، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها (حريزي وغربي، 2013، ص26).

### 2.3. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت، حيث بلغ عددهم (104) عاملاً.

### 3.3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة روبيرت ماسون والموضحة في الرسم (1)، وفقاً للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينة الاحتمالية، وقد استخدم الباحث الحاسوب في الحصول على حجم العينة.

الرسم (1) اختيار العينة باستخدام روبيرت ماسون

104	ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة		
0.05 103	1.96	0.02551	0.000651
82.01133	إذا _____ = حجم العينة		
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <math display="block">n = \frac{N}{\left[ \frac{S^2 \times (N-1)}{pq} \right] + 1}</math> </div>			
N	حجم المجتمع		
S	قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أي قسمة 1.96 على معدل الخطأ 0.05		
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.50		
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50		

يتضح من خلال الرسم (1) أن عينة الدراسة تألفت من (82) من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت، وقد اعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية في توزيع الاستبيانات على العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة علما بأنه تم استرداد كافة الاستبيانات والتي تم توزيعها على الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

ولمعرفة المزيد حول المتغيرات المستقلة للدراسة الجداول التالية تبين توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

#### أولاً: المعلومات العامة

#### الجدول (1.3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
80%	66	ذكر
20%	16	أنثى
100%	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول (1.3) أن 80% من أفراد العينة المستطلعة آرائهم في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من الذكور، أما نسبة الإناث فقد بلغت (20%) من عينة الدراسة.

الجدول(2.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
20%	16	دبلوم فإقل
63%	52	بكالوريوس
17%	14	دراسات عليا
100%	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول (2.3) أن (63%) من أفراد العينة المستطلعة آرائهم في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت ممن يحملون درجة البكالوريوس ، وان 17% هم ممن يحملون مؤهل الدراسات العليا.

الجدول(3.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية:

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة الوظيفية
17%	14	رئيس الهيئة محلية
20%	16	نائب رئيس هيئة
15%	12	مدير
20%	16	رئيس قسم
28%	24	رئيس شعبة
100%	82	المجموع

يتضح من خلال الجدول (3.3) أن 28% من أفراد العينة المستطلعة آرائهم في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت يحملون مسمى رئيس شعبة، تبعها رئيس قسم وغير ذلك وبلغت لكل منهما (20%)، أما رؤساء الهيئات المحلية في محافظة سلفيت فقد بلغت نسبتهم في العينة 17%، كما حصل المسمى الوظيفي مدير على أقل النسب بلغت (15%).

الجدول(4.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات:

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات
17%	14	أقل من 5 سنوات
15%	12	من 5 وأقل من 10 سنوات
26%	22	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
42%	34	15 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول (4.3) أن 42% من أفراد العينة المستطلعة آرائهم في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لديهم خبرة 15 سنة فأكثر في مجال تطوير القدرات، وأن 26% لديهم من 10 وأقل من 15 سنة خبرة في مجال تطوير القدرات، أما أقل هذه النسب فكانت تخص فئة من 5 وأقل من 10 سنوات وبلغت (15%).

الجدول(5.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
6%	5	أقل من 30 سنة
27%	22	من 30 وأقل من 40 سنة
33%	27	من 40 وأقل من 50 سنة
34%	28	50 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

يتبين من خلال الجدول (5.3) أن (34%) من أفراد العينة المستطلعة آرائهم في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت أعمارهم 50 سنة فأكثر، 33% تراوحت أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50 سنة، وأن أقل هذه النسب هي (6%) وتعود للفترة العمرية أقل من 30 سنة.

الجدول(6.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات:

عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات	التكرار	النسبة المئوية %
لا يوجد	13	16%
اقل من 5 دورات	27	32%
من 5-10 دورات	21	26%
أكثر من 10 دورات	21	26%
المجموع	82	100%

يتبين من خلال الجدول (6.3) أن عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات التي التحق بها أفراد العينة المستطلعة آرائهم في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كانت اقل من 5 دورات وبلغت نسبتها (86%)، أما أقل هذه النسب فكانت تخص لم يلتحق العاملون بدورات أبدا وبلغت (16%).

#### 4.3. أداة الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب التربوي لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين، وقد قام الباحث بتطوير الأداة بما يتلائم مع البيئة الفلسطينية، وصيغت جميع فقرات هذا المقياس بالاتجاه الإيجابي، وقد تم استخدام مقياس Likert الخماسي للإجابة عن فقرات الدراسة والتي وقعت في خمس مستويات هي (دائماً بوزن 5 نقاط، غالباً بوزن 4 نقاط، أحياناً بوزن 3 نقاط، نادراً بوزن نقطتان، أبداً بوزن نقطة واحدة)، وتتوزع فقرات إدارة الموارد البشرية على تتوزع ستة محاور هي:

- 1- تحليل العمل والوظائف: ويضم (10) فقرات: من (1-10).
  - 2- استقطاب الموارد البشرية: ويضم (9) فقرات: من (11-19).
  - 3- اختيار الموارد البشرية: ويضم (8) فقرات من (20-27).
  - 4- تدريب الموارد البشرية: ويضم (10) فقرات من (28-37).
  - 5- تقييم الموارد البشرية: ويضم (12) فقرات من (38-49).
  - 6- الحوافز الممنوحة للموارد البشرية: ويضم (11) فقرة من (50-60).
- أما محور أداء العاملين: فيضم (13) فقرة من (61-73).

### 5.3. الاختبار المسبق للأداة

خضعت أداة الدراسة لعدة خطوات أثناء تطويرها لمجموعة من الاختبارات قبل اعتمادها للدراسة:

#### 1.5.3. الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية)

بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة بصورتها الأولية قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (10) من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت، وتم توزيعها على غير المشاركين في عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بالدراسة الاستطلاعية من أجل تطوير الاستبانة وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، وقد قام الباحث بحساب معامل الارتباط والصدق العاملي/معامل الاستخراج، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية تجاوز 40% وأن الصدق العاملي/معامل الاستخراج تجاوز 50% وهذا يعني أن الفقرات لها علاقة بهدف الدراسة وتتسم بالوضوح والدقة، وأن أداة الدراسة تصلح للتطبيق لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

#### 2.5.3. صدق الأداة:

تم فحص صدق الأداة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) من المختصين في موضوع البحث. وذلك لمعرفة آرائهم حول فقرات الأداة ومدى وضوحها وقدرتها على قياس أهداف الدراسة. هذا بالإضافة إلى معرفة صحة الفقرات من ناحية سلامة صياغتها وملائمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وقد تم العمل على تعديل بعض الفقرات وحذف أخرى وإضافة فقرات لم تكن موجودة.

## 2-الصدق بطريقة البناء الداخلي:

لفحص صدق البناء الداخلي لفقرات إدارة الموارد البشرية وفقرات أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية، وكذلك معامل الاستخراج كما يتضح من الجدولين (7.3) و (8.3).

**الجدول (7.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت**

رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الاستخراج
1	**0.54	0.64	31	**0.88	0.86
2	**0.49	0.70	32	**0.81	0.80
3	**0.59	0.69	33	**0.77	0.74
4	**0.73	0.67	34	**0.84	0.88
5	**0.76	0.69	35	**0.86	0.83
6	**0.61	0.73	36	**0.79	0.76
7	**0.68	0.56	37	**0.88	0.85
8	**0.62	0.74	38	**0.86	0.84
9	**0.60	0.82	39	**0.87	0.83
10	**0.61	0.80	40	**0.86	0.85
11	**0.81	0.83	41	**0.91	0.89
12	**0.82	0.82	42	**0.62	0.73
13	**0.83	0.78	43	**0.80	0.78
14	**0.83	0.77	44	**0.84	0.83
15	**0.84	0.78	45	**0.83	0.72
16	**0.84	0.77	46	**0.79	0.79
17	**0.81	0.79	47	**0.83	0.88
18	**0.86	0.80	48	**0.81	0.85
19	**0.71	0.71	49	**0.84	0.78
20	**0.84	0.82	50	**0.77	0.78
21	**0.74	0.75	51	**0.69	0.78
22	**0.80	0.84	52	**0.76	0.83

0.73	**0.66	53	0.78	**0.86	23
0.77	**0.75	54	0.83	**0.84	24
0.74	**0.76	55	0.84	**0.88	25
0.74	**0.52	56	0.76	**0.82	26
0.73	**0.66	57	0.73	**0.79	27
0.82	**0.77	58	0.76	**0.77	28
0.80	**0.69	59	0.66	**0.71	29
0.76	**0.55	60	0.75	**0.82	30

يتضح من الجدول (7.3) أن معامل الارتباط لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت يتراوح ما بين (0.49-0.91) وجميع هذه القيم أكبر من 0.4 كما يبين الجدول أن معامل الاستخراج تراوح ما بين (0.56-0.89) وجميع هذه القيم أكبر من 0.50، وبالاعتماد على كل من معامل الارتباط والاستخراج يتبين لنا أن فقرات الاستبانة لها علاقة بهدف الدراسة وتتسم بالوضوح والدقة، وأن أداة الدراسة تصلح لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

**الجدول (8.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت**

معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	معامل الارتباط	رقم الفقرة
0.65	**0.70	8	0.62	**0.73	1
0.50	**0.83	9	0.70	**0.72	2
0.76	**0.82	10	0.75	**0.78	3
0.78	**0.85	11	0.73	**0.78	4
0.77	**0.77	12	0.69	**0.76	5
0.68	**0.76	13	0.63	**0.78	6
			0.65	**0.80	7

يتضح من الجدول (8,3) أن معامل الارتباط لمصفوفة ارتباط فقرات أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت يتراوح ما بين (0.70-0.85) وجميع هذه القيم أكبر من 0.4 كما يبين الجدول أن معامل الاستخراج يتراوح ما بين (0.50-0.78) وجميع هذه القيم أكبر من 0.50، وبما أن معامل الارتباط للفقرات بالدرجة الكلية أكثر من 0.40 وجميع قيم الاستخراج للفقرات أكثر من 0.50 فهي دالة إحصائياً، وبالإعتماد على كل من معامل الارتباط والاستخراج يتبين لنا أن فقرات أداء العاملين لها علاقة بهدف الدراسة وتتسم بالوضوح والدقة، وتصلح لقياس الهدف التي وضعت من أجله.

### 3.5.3. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الأداة إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة ثانية وللتحقق من ثبات أداة الدراسة قام الباحث بحساب معامل الثبات كرونباخ ألفا وذلك حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية لجميع الفقرات كما يوضحه الجدول (9.3)

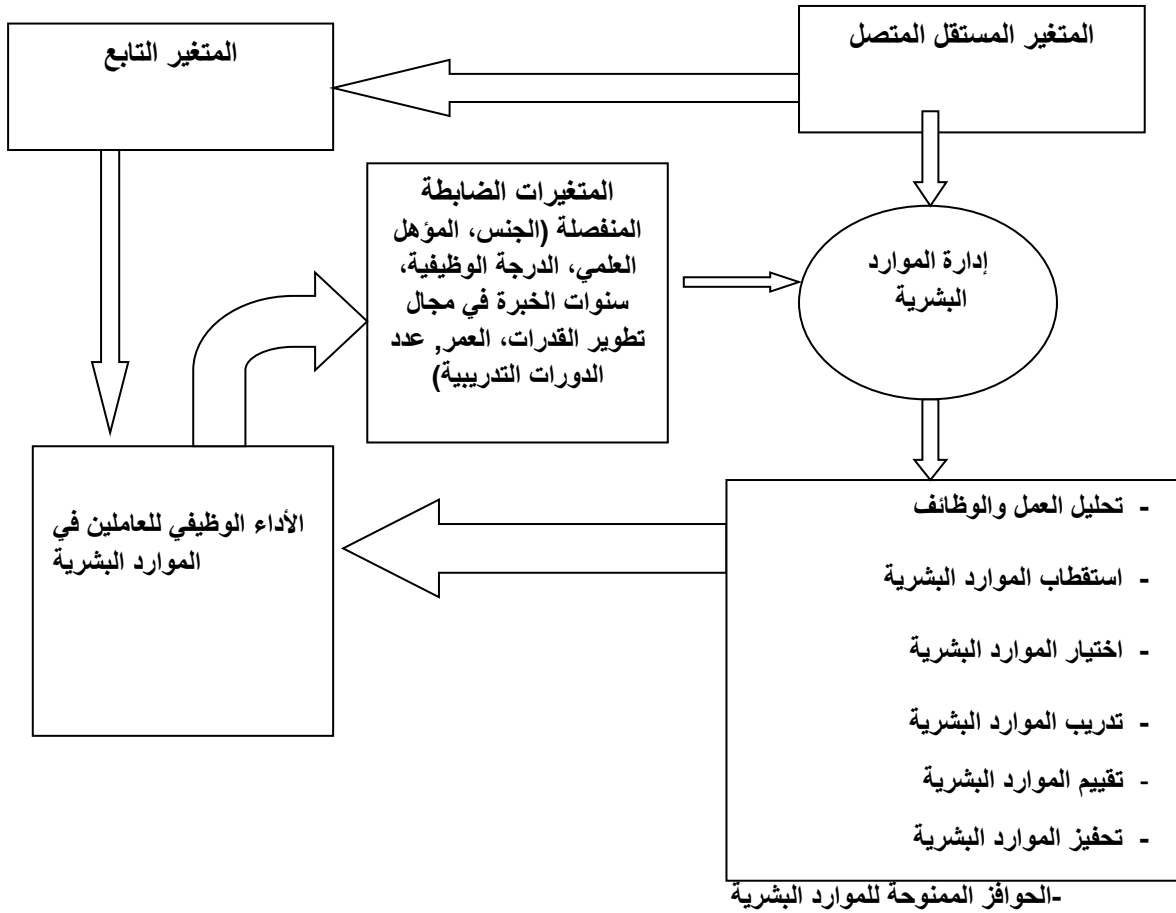
جدول رقم (9.3) معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب محاور والدرجة الكلية لفقرات الأداة

الرقم	المحور	أرقام البنود	معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
1	تحليل العمل والوظائف	10-1	0,81
2	استقطاب الموارد البشرية	19-11	0.94
3	اختيار الموارد البشرية	27-20	0.93
4	تدريب الموارد البشرية	37-28	0.94
5	تقييم الموارد البشرية	49-38	0.96
6	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	60-50	0.79
7	الأداء الوظيفي للعاملين في الموارد البشرية	73-61	0.94
	الدرجة الكلية	73-1	0.98

يتضح من الجدول (9.3) السابق أن معامل كرونباخ ألفا الكلي لفقرات الأداة بلغ 0.98 وهو دال إحصائياً، وهو ما يؤكد وضوح الفقرات والفهم لمضمون الفقرات. كما يتضح أن أعلى المعاملات كان من نصيب محور تقييم الموارد البشرية بحيث بلغ 0.96، وأقلها كان من نصيب محور الحوافز

المنوحة للموارد البشرية بحيث بلغ 0.79 وبما أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع المحاور تزيد عن 0.70 فهي دالة إحصائياً.

### 4.5.3. متغيرات الدراسة



### 6.3. إجراءات تنفيذ الدراسة

اتبعت الإجراءات التالية لتنفيذ الدراسة:

1- جمع البيانات الثانوية: جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2 - جمع البيانات الأولية: بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها تم توزيعها على عينة الدراسة من الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت. وفي المرحلة التالية تم استرداد (82) استبيان واعتماد (82) استبيان صالح منها وقابل للتحليل.

3 - إدخال البيانات: إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS20)، وتجهيزها للتحليل الإحصائي.

4-تحليل البيانات: بالاعتماد على البيانات التي تم إعدادها وباستخدام برنامج (SPSS20) تم تحليل البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

5-مناقشة النتائج: تمت مناقشة النتائج والخروج بالتوصيات.

### 7.3. المعالجة الإحصائية

أُستخدِم البرنامج الإحصائي (SPSS20) الذي تم من خلاله استخراج مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1- التكرار والنسب المئوية للمتغيرات المستقلة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2-تم استخدام اختبار (ت) (Independent Sample T- Test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثال الجنس.

3- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر.

4- استخدام اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (LSD) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتوسطات الحسابية للمتغيرات المستقلة التي تزيد عن مستويين .

5- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة قيمة العلاقة الارتباطية.

6-الصدق العاملي-معامل الاستخراج Extraction.

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة:

#### 1.4. نتائج الدراسة

#### 2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

1.2.4. السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

2.2.4. السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

3.2.4. السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

4.2.4. السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في

محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

5.2.4. السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى تقييم الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في

محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

6.2.4. السؤال الفرعي السادس : ما مستوى الحوافز الممنوحة للموارد البشرية في هيئات الحكم

المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

السؤال الثاني: وقد اختبر الباحث فرضيات الدراسة التي تتبثق عن هذا السؤال التي جاءت :

3.4. فرضيات الدراسة

1.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى

2.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

3.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

4.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

5.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

6.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

7.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

8.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

9.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة

10.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة

11.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشرة

12.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية عشرة

13.3.4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة عشرة

4.4 . تحليل النتائج

5.4. ملخص نتائج الدراسة

1.5.4. نتائج تتعلق بمستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية

2.5.4. نتائج تتعلق بأداء العاملين

3.5.4. نتائج تتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة

4.5.4. نتائج تتعلق بخصائص سمات الأفراد

5.5.4. النتائج الخاصة بفرضية الدراسة

6.5.4. النتائج الخاصة بتأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم

## 1.4. نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للبيانات الإحصائية الكمية التي تم إدخالها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS20)، والتي جمعت عبر أداة الدراسة المتمثلة بتحليل "علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية" كما وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اختلاف المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة بتحليل علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية وحسب محاور الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة "الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات"، وذلك من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص الفرضيات التي انبثقت عنها وذلك لاستخلاص نتائج الدراسة.

## 2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة ومحور وعلى الدرجة الكلية عند العينة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الموزونة الآتية المعتمدة إحصائياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالاتي:

- (من 1-أقل من 1.8) مستوى قليل جداً.
- (من 1.8-أقل من 2.6) مستوى قليل.
- (من 2.6-أقل من 3.4) مستوى متوسط.
- (من 3.4-أقل من 4.2) مستوى كبير.
- (4.2 فأعلى) مستوى كبير جداً.

السؤال الأول: ما مستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة

سلفيت من وجهة نظر العاملين في العاملين في الجهات الإشرافية؟

ولبيان مستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر

العاملين في الجهات الإشرافية كان لا بد من إدراج الجدول (1.4) التالي:

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم

المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تحليل العمل والوظائف	3.73	0.57	كبير
2	4	استقطاب الموارد البشرية	3.50	0.89	كبير
3	1	اختيار الموارد البشرية	3.89	0.84	كبير
4	2	تدريب الموارد البشرية	3.78	0.86	كبير
5	6	تقييم الموارد البشرية	3.33	1.01	متوسط
6	5	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	3.46	1.01	كبير
		الدرجة الكلية	3.61	0.76	كبير

يتضح من الجدول (1.4) السابق: أن الدرجة الكلية لمستوى محور اختيار الموارد البشرية جاءت كبيرة وهي الأعلى بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها 3.89 ومستوى كبير، أما محور تقييم الموارد البشرية فقد جاء في المرتبة الأخيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص به 3.33 وبمستوى متوسط.

وللإجابة عن السؤال الأول يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كانت كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.61) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل

على أن مستوى إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كان كبيراً.

وفيما يلي نستعرض الإجابة عن الاسئلة الفرعية لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت أي حسب محاور الدراسة:

#### 1.2.4 السؤال الفرعي الأول: ما مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

ولمعرفة مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (2.4).

#### الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية.

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتمتع العاملون بمعرفة المهام الأساسية لوظائفهم التي تمكنهم من القيام بعملهم.	4.01	0.68	كبير
2	8	يتم استخدام أكثر من أسلوب في جمع البيانات لغرض تحليل طبيعة العمل والوظيفة.	3.54	0.91	كبير
3	3	يقوم العاملون بتنفيذ الواجبات الوظيفية في الوقت المناسب.	3.88	0.69	كبير
4	10	يتم استخدام المنهج العلمي لجمع معلومات دقيقة ومفصلة عن الوظيفة والموظفين الذين سيشغلونها.	3.37	0.99	متوسط
5	9	تراعي الجهات الإشرافية خصائص مكان العمل لتتناسب وطبيعة الوظيفة.	3.52	1.02	كبير
6	4	يمتلك العاملون وصف وظيفي واضح.	3.8	0.99	كبير

كبير	0.76	3.8	تتناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته وقدراته والمهارات المكتسبة.	5	7
كبير	1.07	3.88	يتم فحص المتقدمين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجها المرشحين لأداء الوظيفة أثناء عملية التوظيف.	2	8
كبير	1.05	3.87	تحتوي ملفات العاملين على تعريف للمهام والمسؤوليات الوظيفية.	6	9
كبير	1.01	3.67	تواكب الهيئة المحلية التغيرات التكنولوجية السريعة.	7	10
كبير	0.57	3.73	الدرجة الكلية		

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) ترتيب فقرات محور تحليل العمل والوظائف، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يتمتع العاملون بمعرفة المهام الأساسية لوظائفهم التي تمكنهم من القيام بعملهم " أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01) وانحراف معياري (0.68) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة " يتم فحص المتقدمين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجها المرشحين لأداء الوظيفة أثناء عملية التوظيف " بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.88)، أما بالنسبة للفقرة " يتم استخدام المنهج العلمي لجمع معلومات دقيقة ومفصلة عن الوظيفة والموظفين الذين سيشتغلونها " فهي أقل الفقرات متوسطة حسابيا بحيث حصلت على متوسط حسابي (3.37) ومستوى متوسط.

وللإجابة عن السؤال الفرعي الأول، نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (2.4) أن مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية جاء كبيرا وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.73).

#### 2.2.4. السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم

##### المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

ولمعرفة مستوى استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية، كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لكل فقرة من فقرات محور استقطاب الموارد البشرية والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (3.4).

**الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية.**

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	تقوم الجهات الإشرافية باستخدام أساليب علمية متعددة للاستقطاب الوظيفي للعاملين الأكثر كفاءة.	3.34	1.1	متوسط
2	4	تبحث الجهات الإشرافية عن الكفاءات الأكثر ملائمة للوظائف التي تحتاجها وتشجعها للتقدم لها في الوقت المناسب.	3.56	1.03	كبير
3	7	يوظف الاستقطاب للارتقاء بفاعلية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية .	3.41	1.1	كبير
4	8	تقوم دائرة الموارد البشرية بعملية الاستقطاب الوظيفي للعاملين المميزين عندما تكون بحاجة حقيقية لهذا الاستقطاب.	3.38	1.1	متوسط
5	3	تلتزم الهيئة المحلية بالخطة العامة عند القيام بالاستقطاب الوظيفي للموارد البشرية.	3.56	1.08	كبير
6	2	تستقطب الهيئة المحلية الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية لشغل الشواغر الوظيفية والمناصب الإدارية .	3.6	1.12	كبير
7	1	تقوم الجهات الإشرافية بوضع معايير موحدة من أجل الاستقطاب الوظيفي للعاملين.	3.7	1.05	كبير

كبير	1.06	3.45	تمتلك الجهات الإشرافية المعرفة الجيدة عن طرق وأساليب الاستقطاب الوظيفي.	6	8
كبير	1.14	3.48	تتوفر الموارد المالية اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب الوظيفي.	5	9
كبير	<b>0.89</b>	<b>3.5</b>	الدرجة الكلية		

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) ترتيب فقرات استقطاب الموارد البشرية، فقد حصلت الفقرة التي تنص " تقوم الجهات الإشرافية بوضع معايير موحدة من أجل الاستقطاب الوظيفي للعاملين " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.7) وانحراف معياري (1.05) ومستوى كبير، تلتها الفقرة " تستقطب الهيئة المحلية الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية لشغل الشواغر الوظيفية والمناصب الإدارية " على متوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (1.12) ومستوى كبير. ويتضح أن الفقرة " تقوم الجهات الإشرافية باستخدام أساليب علمية متعددة للاستقطاب الوظيفي للعاملين الأكثر كفاءة " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.34) ومستوى متوسط.

**وللإجابة عن السؤال الفرعي الثاني،** نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (3.4) أن مستوى استقطاب الموارد البشرية كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) وانحراف معياري (0.89)، أي أن مستوى إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.50) .

#### **3.2.4. السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى آلية اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟**

ولمعرفة مستوى آلية اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية، كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور آلية اختيار الموارد البشرية والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (4.4).

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى آلية اختيار الموارد البشرية في هيئات

الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تعتمد الهيئة المحلية نظاماً موحد ونماذج واضحة لعملية الاختيار.	3.84	0.99	كبير
2	6	الوصف الوظيفي للشواغر والمواقع التي سيتم استحداثها في الهيئة المحلية واضحة.	3.8	1.11	كبير
3	3	عملية الاختيار لشغل الوظيفة مرتبطة أساساً بالوصف الوظيفي	3.93	1.02	كبير
4	7	تتم عملية الاختيار وفق معايير إدارية محددة مسبقاً.	3.8	0.95	كبير
5	8	تعتمد الهيئة المحلية معايير محددة في الخطة لضمان نزاهة الاختيار.	3.78	0.99	كبير
6	4	تعتمد الهيئة المحلية نظام تكافؤ الفرص في عملية الاختيار لكافة المتقدمين.	3.85	1.12	كبير
7	1	التعاقد مع العاملين مرتبط بأنظمة التوظيف الخاصة بتصنيفات الهيئات المحلية.	4.07	0.98	كبير
8	2	تختار الهيئة المحلية العمالة الأكثر قدرة لتحقيق أهدافها الخدمائية.	4	1.01	كبير
<b>الدرجة الكلية</b>					<b>كبير</b>
			<b>3.89</b>	<b>0.84</b>	

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) ترتيب فقرات محور آلية اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " التعاقد مع العاملين مرتبط بأنظمة التوظيف الخاصة بتصنيفات الهيئات المحلية " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.98) ومستوى كبير، تلتها الفقرة " تختار الهيئة المحلية العمالة الأكثر قدرة لتحقيق أهدافها الخدمائية " على متوسط حسابي (4) وانحراف معياري (1.01) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة " تعتمد الهيئة المحلية معايير محددة في الخطة لضمان نزاهة الاختيار " حازت على أقل متوسط حسابي وبلغ (3.78)

ومستوى كبير وحصلت الفقرة " عملية الاختيار لشغل الوظيفة مرتبطة أساسا بالوصف الوظيفي " على متوسط حسابي بلغ (3.93) ومستوى كبير .

وللإجابة عن السؤال الفرعي الثالث نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (4.4) أن مستوى آلية اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) وانحراف معياري (0.84) وهذا يعني أن مستوى محور اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً.

#### 4.2.4. السؤال الفرعي الرابع: ما مستوى تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم

##### المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

ولمعرفة مستوى تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (5.4).

#### الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات تدريب الموارد

##### البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	10	التدريب الذي تقدمه الهيئة المحلية ملائم لاحتياجات العاملين.	3.4	1.14	كبير
2	8	يسهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف الهيئة المحلية.	3.59	1.02	كبير
3	4	يساعد التدريب على انفتاح وتفاعل العاملين مع بيئتهم الخارجية.	3.9	1.01	كبير
4	1	يساعد التدريب على زيادة تمكين العاملين لمهارات جديدة تحقق أهداف الهيئة المحلية.	4	0.93	كبير
5	3	يساهم التدريب في تطوير قدرات العاملين مما يمكنهم	3.93	1.04	كبير

			من تقديم المشورة المهنية لصناع القرار في الهيئة المحلية تساعد في اتخاذ قرارات مهمة.		
كبير	1.15	3.55	تعتمد الهيئة المحلية التدريب لمعالجة نقاط الضعف لدى العاملين.	9	6
كبير	1.03	3.89	يساعد تدريب العاملين على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم لوحدهم.	5	7
كبير	1.08	3.88	يطور التدريب وينمي دافعية العاملين نحو العمل.	6	8
كبير	1.27	3.67	يمنح تدريب العاملين فرصة للترقية في العمل.	7	9
كبير	0.96	3.99	يساعد التدريب العاملين في تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الأداء الأفضل.	2	10
كبير	0.86	3.78			الدرجة الكلية

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.4) ترتيب فقرات محور تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يساعد التدريب على زيادة تمكين العاملين لمهارات جديدة تحقق أهداف الهيئة المحلية " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4) وانحراف معياري (0.93) ومستوى كبير تلتها الفقرة " يساعد التدريب العاملين في تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الأداء الأفضل " على متوسط حسابي بلغ (3.99) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة " التدريب الذي تقدمه الهيئة المحلية ملائم لاحتياجات العاملين " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3,4) ومستوى كبير .

**وللإجابة عن السؤال الفرعي الرابع** تشير الدرجة الكلية لهذا المحور أن المتوسط الحسابي لتدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية كان كبيراً، وبلغ (3.78) وانحراف معياري (0.86) أي أن مستوى تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً.

#### 5.2.4. السؤال الفرعي الخامس: ما مستوى تقييم العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟

ولمعرفة مستوى تقييم العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور محور تقييم العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (6.4).

#### الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور تقييم العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	يوجد سجلات وتقارير دورية يتم مراجعتها من أجل تقييم أداء العاملين.	3.35	1.19	متوسط
2	4	يتم تقييم أداء العاملين ضمن معايير محددة.	3.45	1.2	كبير
3	8	يعرف العاملون بألية تقييم أدائهم.	3.3	1.26	متوسط
4	9	يتم مراجعة معايير تقييم الاداء من اجل تطوير عمل العاملين في الهيئة المحلية .	3.29	1.25	متوسط
5	1	يدرك العاملون القوانين والأنظمة الخاصة بالهيئات المحلية.	3.73	1.06	كبير
6	2	يحفز التقييم العاملين على تطوير أدائهم.	3.57	1.13	كبير
7	5	تراعي الهيئة المحلية توفر بيئة عمل مناسبة تضمن نزاهة وعدالة عملية التقييم.	3.44	1.25	كبير
8	7	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين مستفيدة من عملية التقييم.	3.32	1.18	متوسط
9	3	تتم عملية التقييم بحيادية.	3.46	1.22	كبير
10	10	يتم تعزيز العاملين الذين تميزوا في أدائهم بعد التقييم.	3.15	1.33	متوسط
11	12	يتم مكافأة العاملين الذين تحسن أدائهم.	2.94	1.36	متوسط
12	11	يتم تطوير برامج تدريب بناءً على نتائج التقييم.	2.94	1.37	متوسط
الدرجة الكلية					متوسط
			3.33	1.01	متوسط

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.4) ترتيب فقرات محور تقييم العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يدرك العاملون القوانين والأنظمة الخاصة بالهيئات المحلية " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.73) وانحراف معياري (1.06) ومستوى كبير، تلتها الفقرة " يحفز التقييم العاملين على تطوير أدائهم " على متوسط حسابي بلغ (3.57) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة " يتم مكافأة العاملين الذين تحسن أدائهم " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (2.94) ومستوى متوسط .

وللإجابة عن السؤال الفرعي الخامس تشير الدرجة الكلية لهذا المحور أن المتوسط الحسابي لتقييم الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية كان متوسط، وبلغ (3.33) وانحراف معياري (1.01) أي أن مستوى تقييم الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان متوسطاً.

#### **6.2.4. السؤال الفرعي السادس: ما مستوى تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي**

##### **في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟**

ولمعرفة مستوى تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات محور الحوافز الممنوحة للعاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (7.4).

**الجدول (7.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية**

الرقم في الاستبانة	الترتيب	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	تهتم الهيئة المحلية بتحفيز العاملين.	3.32	1.34	متوسط
2	9	تخضع الهيئة المحلية لنظام موحد في منح الحوافز للعاملين.	3.07	1.39	متوسط
3	11	هناك عدالة في تطبيق نظام المكافآت والحوافز.	3.05	1.33	متوسط
4	4	يتم اعتماد ترقيات العاملين وقت استحقاقها.	3.74	1.29	كبير
5	3	يعتبر العاملين نظام الحوافز أساسيا في رفع روحهم المعنوية.	3.77	1.31	كبير
6	8	تعتمد الهيئة المحلية نظام الحوافز ضمن خطة الموارد البشرية.	3.18	1.41	متوسط
7	1	الحوافز لها دورها في رفع مستوى الأداء نحو العمل.	3.9	1.25	كبير
8	5	أفضل الحوافز بالنسبة للهيئة المحلّة هي المعنوية.	3.66	1.32	كبير
9	10	تحرص الهيئة المحلية منح الحوافز في الوقت المحدد.	3.07	1.32	متوسط
10	6	يتم تخصيص حوافز مرضية للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.	3.39	1.38	متوسط
11	2	يتحسن أداء العاملين بعد منحهم الحوافز المالية.	3.9	1.25	كبير
<b>الدرجة الكلية</b>					<b>كبير</b>
			<b>3.46</b>	<b>1.01</b>	

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7.4) ترتيب فقرات محور تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " الحوافز لها دورها في رفع مستوى الأداء نحو العمل " على أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.90) وانحراف معياري (1.25) ومستوى كبير، تلتها الفقرة " يتحسن أداء العاملين بعد منحهم الحوافز المالية " على متوسط حسابي بلغ (3.9) ومستوى كبير، ويتضح أن الفقرة " هناك

عدالة في تطبيق نظام المكافآت والحوافز " حازت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.05) ومستوى متوسط .

وللإجابة عن السؤال الفرعي السادس تشير الدرجة الكلية أن المتوسط الحسابي لمستوى تحفيز العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً، وبلغ (3.50) وانحراف معياري (1.07) أي أن مستوى الحوافز الممنوحة للموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً.

**السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟**

ولمعرفة مستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان لا بد من إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول (8.4).

الجدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية.

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يلتزم العاملون بإجراءات وأساليب العمل.	4.04	0.82	كبير
2	6	ينجز العاملون مهامهم بكفاءة.	3.85	0.72	كبير
3	4	إنتاجية العاملين تتناسب مع الجهد المبذول.	3.88	0.88	كبير
4	9	ينجز العاملون مهامهم بفاعلية.	3.76	0.85	كبير
5	5	جودة الخدمات التي يقدمها العاملون تتناسب مع مدخلات الإنتاج.	3.87	0.91	كبير
6	2	يتحمل العاملون ضغط العمل.	4.05	0.98	كبير
7	8	يتم انجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد لكل مهمة.	3.77	0.97	كبير
8	1	يلتزم العاملون بأنظمة وسياسات الهيئة المحلية.	4.1	0.78	كبير
9	11	يلتزم العاملون في الهيئة المحلية بالعمل بروح الفريق .	3.74	1.02	كبير
10	7	هناك تحسن مستمر في الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية من عام لآخر	3.84	1.19	كبير
11	13	يتمتع العاملون في الهيئة المحلية بمقدرتهم على الابتكار وتطوير الاداء.	3.65	1.02	كبير
12	12	تمنح صلاحيات كافية لتمكين العاملين في الهيئة المحلية من انجاز مهماتهم.	3.66	1.10	كبير
13	10	لدى العاملين في الهيئة المحلية مهارة في حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	3.76	0.95	كبير
		الدرجة الكلية	<b>3.84</b>	<b>0.73</b>	كبير

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.4) ترتيب فقرات محور أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت، فقد حصلت الفقرة التي تنص على " يلتزم العاملون بأنظمة وسياسات الهيئة المحلية " أعلى المتوسطات الحسابية بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.1) وانحراف معياري (0.78) ومستوى كبير، ثم جاءت الفقرة " يتحمل العاملون ضغط العمل " بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها

(4.05)، أما بالنسبة للفقرة " يتمتع العاملون في الهيئة المحلية بمقدرتهم على الابتكار وتطوير الأداء" فهي اقل الفقرات متوسطا حسابيا بحيث حصلت على متوسط حسابي (0.65) ومستوى كبير.

وللإجابة عن السؤال الثاني تشير الدرجة الكلية أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كان كبيراً، وبلغ (3.84) وانحراف معياري (0.73) أي أن مستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً.

السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية؟"

وللإجابة عن السؤال الثالث، فحصت الفرضية الآتية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وكما هو موضح في الجدول (9.4):

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية.

الجدول (9.4): معامل ارتباط بيرسون بين محاور إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

إدارة الموارد البشرية	أبعاد إدارة الموارد البشرية						الأبعاد
	الحوافز الممنوحة	تقييم الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	اختيار الموارد البشرية	استقطاب الموارد البشرية	تحليل العمل والوظائف	
**0.81	**0.75	**0.72	**0.65	**0.74	**0.69	**0.67	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.01$

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (9.4) رفض الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ارتباط خطية موجبة وقوية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.81، كما يتضح وجود علاقة خطية موجبة بين كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وقد كانت قيمة الدلالة للإبعاد المذكورة أصغر من (0.01)، وتراوح معامل الارتباط بينها ما بين 0.65 للعلاقة بين تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت 0.75 للعلاقة ما بين

الحوافز الممنوحة للعاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت والأداء وبشكل عام فإن الزيادة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

### 3.4- الفرضيات

ولمعرفة مدى ارتباط محاور الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت نقوم بفحص الفرضيات الفرعية التالية:

**1.3.4. نتائج الفرضية الاولى:** "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تحليل العمل والوظائف وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

**الجدول (10.4):** معامل ارتباط بيرسون بين تحليل العمل والوظائف وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت

تحليل العمل والوظائف		الدرجة الكلية
معامل الارتباط	الدلالة	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت
0.67**	0.00	

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (10.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تحليل العمل والوظائف وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.67، بمعنى أنه كلما زاد تحليل العمل والوظائف زاد أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

2.3.4 نتائج الفرضية الثانية: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استقطاب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

الجدول (11.4): معامل ارتباط بيرسون بين استقطاب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت

استقطاب الموارد البشرية		الدرجة الكلية
معامل الارتباط	الدلالة	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت
0.69**	0.00	

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (11.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين استقطاب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.69، بمعنى أنه كلما زاد استقطاب الموارد البشرية زاد أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

3.3.4 نتائج الفرضية الثالثة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq \alpha$ ) بين اختيار الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

الجدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين اختيار الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت

اختيار الموارد البشرية		الدرجة الكلية
معامل الارتباط	الدلالة	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت
0.74**	0.00	

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (12.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين اختيار الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.74، بمعنى أنه كلما زاد اختيار الموارد البشرية زاد أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

4.3.4 نتائج الفرضية الرابعة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

الجدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون بين تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت

تدريب الموارد البشرية		الدرجة الكلية
معامل الارتباط	الدلالة	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت
0.65**	0.00	

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (13.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.65، بمعنى أنه كلما زاد تدريب الموارد البشرية زاد أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

5.3.4. نتائج الفرضية الخامسة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقييم الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

الجدول (14.4): معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت

تقييم الموارد البشرية		الدرجة الكلية
معامل الارتباط	الدلالة	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت
0.72**	0.00	

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (14.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تقييم الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.72، بمعنى أنه كلما زاد تقييم الموارد البشرية زاد أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

6.3.4. نتائج الفرضية السادسة: "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الحوافز الممنوحة وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

الجدول (15.4): معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز الممنوحة وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت

الحوافز الممنوحة		الدرجة الكلية
معامل الارتباط	الدلالة	أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت
0.75**	0.00	

\*\* دال إحصائياً عند  $\alpha = 0.05$

نرفض الفرضية الصفرية كما يتضح من الجدول (15.4) أي يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين الحوافز الممنوحة وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وهذه العلاقة خطية موجبة وقوية بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.75 وهي الأعلى بين كافة المحاور، بمعنى أنه كلما زادت الحوافز الممنوحة زاد أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

**السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى للمتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات)؟ وللإجابة عن هذا السؤال اختبرت فرضيات الدراسة التي تنبثق عن هذا السؤال، ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات كما هو موضح:

#### 4.4- نتائج الفرضيات

##### 1.4.4. نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لمستويات محاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدم الباحث اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (16.4).

الجدول (16.4) نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس.

الدلالة	قيمة ت	أنثى		ذكر		المحاور
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.15	1.44	0.50	3.55	0.58	3.78	تحليل العمل والوظائف
0.57	0.58	0.97	2.38	0.87	3.53	استقطاب الموارد البشرية
0.10	1.66	0.91	3.58	0.81	3.96	اختيار الموارد البشرية
0.19	1.32	1.11	3.53	0.79	3.84	تدريب الموارد البشرية
0.38	1.06	1.23	3.09	0.96	3.39	تقييم الموارد البشرية
0.12	1.59	1.12	3.13	1.05	3.60	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية
<b>0.15</b>	<b>1.46</b>	<b>0.91</b>	<b>3.36</b>	<b>0.71</b>	<b>3.67</b>	الدرجة الكلية

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس وذلك على جميع محاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية والدرجة الكلية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.10-0.75) وهذه القيم أكبر من (0.05).

2.4.4. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير المؤهل العلمي كما يوضحه الجدولان (17.4)، (18.4).

الجدول (17.4) المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	دبلوم فاقل	بكالوريوس	دراسات عليا
تحليل العمل والوظائف	3.9	3.72	3.59
استقطاب الموارد البشرية	3.47	3.56	3.32
اختيار الموارد البشرية	3.6	3.95	3.96
تدريب الموارد البشرية	3.61	3.86	3.66
تقييم الموارد البشرية	3.41	3.37	3.10
الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	3.60	3.52	3.34
الدرجة الكلية	3.60	3.65	3.47

الجدول (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

### المؤهل العلمي

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.33	1.11	0.36	2	0.73	بين المجموعات	تحليل العمل والوظائف
		0.33	79	25.86	داخل المجموعات	
			81	26.58	المجموع	
0.67	0.40	0.32	2	0.65	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.80	79	63.06	داخل المجموعات	
			81	63.71	المجموع	
0.36	1.03	0.72	2	1.43	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.70	79	55.26	داخل المجموعات	
			81	56.69	المجموع	
0.50	0.69	0.52	2	1.03	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.75	79	58.92	داخل المجموعات	
			81	59.96	المجموع	
0.65	0.43	0.45	2	0.90	بين المجموعات	تقييم الموارد البشرية
		1.04	79	82.46	داخل المجموعات	
			81	83.36	المجموع	
0.79	0.24	0.28	2	0.55	بين المجموعات	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية
		1.17	79	92.69	داخل المجموعات	
			81	93.24	المجموع	
0.75	0.29	0.17	2	0.34	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.58	79	46.09	داخل المجموعات	
			81	46.43	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (18.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0,05)$ ، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي

في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حسب (الدرجة الكلية) وعلى المحاور، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.79-0.33) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي

**3.4.4. الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

لفحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير الدرجة الوظيفية كما يوضحه الجدولان (19.4)، (20.4).

**الجدول (19.4) المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية**

المحاور	رئيس الهيئة المحلية	نائب رئيس هيئة	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
تحليل العمل والوظائف	4.05	3.79	3.8	3.51	3.63
استقطاب الموارد البشرية	3.81	3.67	3.70	3.21	3.29
اختيار الموارد البشرية	4.40	4.04	3.99	3.74	3.53
تدريب الموارد البشرية	4.19	3.73	3.83	3.74	3.58
تقييم الموارد البشرية	4.04	3.30	3.55	2.90	3.11
الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	4.13	3.51	3.64	3.22	3.26
الدرجة الكلية	4.10	3.65	3.74	3.36	3.39

الجدول (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الدرجة الوظيفية

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.09	2.06	0.64	4	2.57	بين المجموعات	تحليل العمل والوظائف
		0.31	77	24.02	داخل المجموعات	
			81	26.58	المجموع	
0.20	1.53	1.17	4	4.69	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.77	77	59.02	داخل المجموعات	
			81	63.71	المجموع	
0.02*	3.01	1.92	4	7.67	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.64	77	49.03	داخل المجموعات	
			81	56.69	المجموع	
0.32	1.19	0.87	4	3.49	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.73	77	56.47	داخل المجموعات	
			81	59.96	المجموع	
0.02*	3.19	2.96	4	11.84	بين المجموعات	تقييم الموارد البشرية
		0.93	77	71.52	داخل المجموعات	
			81	83.36	المجموع	
0.12	1.92	2.11	4	8.45	بين المجموعات	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية
		1.10	77	84.79	داخل المجموعات	
			81	93.24	المجموع	
0.04*	2.71	1.43	4	5.72	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.53	77	40.71	داخل المجموعات	
			81	46.43	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (20.4) السابق رفض الفرضية الصفرية اي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية للدرجة الكلية. وللتعرف إلى مواطن الفروق للدرجة الكلية ولمحوري اختيار الموارد البشرية وتقييم الموارد البشرية بين مستويات الدرجة الوظيفية، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (21.4)، (22.4)، (23.4).

**الجدول (21.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية**

**لمحور اختيار الموارد البشرية بين مستويات الدرجة الوظيفية**

المسمى الوظيفي(1)	المسمى الوظيفي(2)	الفروق بين المتوسطات الحسابية
رئيس الهيئة المحلية	مدير	0.4122
	رئيس قسم	.65960*
	رئيس شعبة	.87574*
	نائب الرئيس	0.36272
مدير	رئيس الهيئة المحلية	-.41220
	رئيس قسم	0.2474
	رئيس شعبة	0.46354
	نائب الرئيس	-.04948
رئيس قسم	رئيس الهيئة المحلية	-.65960*
	مدير	-.24740
	رئيس شعبة	0.21615
	نائب الرئيس	-.29688
رئيس شعبة	رئيس الهيئة المحلية	-.87574*
	مدير	-.46354
	رئيس قسم	-.21615
	نائب الرئيس	-.51302*
نائب الرئيس	رئيس الهيئة المحلية	-.36272
	مدير	0.04948
	رئيس قسم	0.29688
	رئيس شعبة	.51302*

يبين الجدول (21.4) ان الفروق بالنسبة لمحور اختيار الموارد البشرية فقد كانت بين رئيس الهيئة المحلية وبين رئيس القسم ورئيس الشعبة ( ولصالح رئيس الهيئة المحلية ، كما ستضح من الجدول ان الفروق كانت بين نائب رئيس الهيئة المحلية ورئيس الشعبة ولصالح نائب رئيس الهيئة

الجدول (22.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لمحور تقييم الموارد البشرية بين مستويات الدرجة الوظيفية

المسمى الوظيفي(1)	المسمى الوظيفي(2)	الفروق بين المتوسطات الحسابية
رئيس الهيئة المحلية	مدير	0.49306
	رئيس قسم	1.14583*
	رئيس شعبة	.93056*
	نائب رئيس الهيئة المحلية	.73958*
مدير	رئيس الهيئة المحلية	- .49306
	رئيس قسم	0.65278
	رئيس شعبة	0.4375
	نائب رئيس الهيئة المحلية	0.24653
رئيس قسم	رئيس الهيئة المحلية	-1.14583*
	مدير	- .65278
	رئيس شعبة	- .21528
	نائب رئيس الهيئة المحلية	- .40625
رئيس شعبة	رئيس الهيئة المحلية	- .93056*
	مدير	- .43750
	رئيس قسم	0.21528
	نائب رئيس الهيئة المحلية	- .19097
نائب رئيس الهيئة المحلية	رئيس الهيئة المحلية	- .73958*
	مدير	- .24653
	رئيس قسم	0.40625
	رئيس شعبة	0.19097

الجدول (23.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لدرجة الكلية حسب مستويات الدرجة الوظيفية

المسمى الوظيفي(1)	المسمى الوظيفي(2)	الفروق بين المتوسطات الحسابية
رئيس الهيئة المحلية	مدير	0.35876
	رئيس قسم	.73577*
	رئيس شعبة	.70973*
	نائب الرئيس	0.44829
مدير	رئيس الهيئة المحلية	-0.35876
	رئيس قسم	0.37701
	رئيس شعبة	0.35097
	نائب الرئيس	0.08953
رئيس قسم	رئيس الهيئة المحلية	-.73577*
	مدير	-.37701
	رئيس شعبة	-.02604
	نائب الرئيس	-.28748
رئيس شعبة	رئيس الهيئة المحلية	-.70973*
	مدير	-.35097
	رئيس قسم	0.02604
	نائب الرئيس	-.26144
نائب الرئيس	رئيس الهيئة المحلية	-.44829
	مدير	-.08953
	رئيس قسم	0.28748
	رئيس شعبة	0.26144

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .

تشير الجداول السابقة إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحاور اختيار الموارد البشرية، وتقييم الموارد البشرية والدرجة الكلية حسب مستويات الدرجة الوظيفية، كانت بين رئيس الهيئة المحلية وكل من رئيس القسم ورئيس الشعبة وذلك لصالح رئيس الهيئة المحلية.

4.4.4: الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.

استخرجت المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات كما يوضحه الجدولان (24.4)، (25.4).

الجدول (24.4) المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات

المحاور	اقل من 5 سنوات	من 5 واقل من 10 سنوات	من 10 - واقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
تحليل العمل والوظائف	4.07	3.67	3.56	3.73
استقطاب الموارد البشرية	3.78	3.56	3.38	3.43
اختيار الموارد البشرية	4.35	4.19	3.80	3.65
تدريب الموارد البشرية	3.88	3.75	3.84	3.71
تقييم الموارد البشرية	3.99	3.09	3.50	3.03
الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	4.11	3.37	3.56	3.26
الدرجة الكلية	4.02	3.57	3.60	3.45

الجدول (25.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.07	2.49	0.77	3	2.32	بين المجموعات	تحليل العمل والوظائف
		0.31	78	24.26	داخل المجموعات	
			81	26.58	المجموع	
0.57	0.67	0.53	3	1.60	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.80	78	62.11	داخل المجموعات	
			81	63.71	المجموع	
0.03	3.19	2.07	3	6.20	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.65	78	50.49	داخل المجموعات	
			81	56.69	المجموع	
0.92	0.16	0.13	3	0.38	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.76	78	59.58	داخل المجموعات	
			81	59.96	المجموع	
0.02	3.68	3.44	3	10.33	بين المجموعات	تقييم الموارد البشرية
		0.94	78	73.03	داخل المجموعات	
			81	83.36	المجموع	
0.09	2.24	2.46	3	7.38	بين المجموعات	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية
		1.10	78	85.86	داخل المجموعات	
			81	93.24	المجموع	
0.13	1.95	1.08	3	3.24	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.55	78	43.20	داخل المجموعات	
			81	46.43	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$ .

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (25.4) السابق قبول الفرضية الصفرية اي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية للدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (-0.07-0.92) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي ان إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية للدرجة الكلية ولمحاور (تحليل العمل والوظائف ، استقطاب الموارد البشرية ، تدريب الموارد البشرية، الحوافز الممنوحة للموارد البشرية ) لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.

وللتعرف إلى مواطن الفروق في محاور اختيار الموارد البشرية ، تقييم الموارد البشرية بين مستويات سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات ، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدولين (18.4)، (26.4) .

**الجدول (26.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحاور اختيار وتقييم الموارد البشرية بين مستويات سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.**

المحاور	(1)سنوات الخبرة	(2)سنوات الخبرة	الفروق بين المتوسطات الحسابية
اختيار الموارد البشرية	اقل من 5 سنوات	من 5 و اقل من 10 سنوات	0.16071
		من 10 سنوات و اقل من 15	.55276*
		15 سنة فأكثر	.70116*
	من 5 و اقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	-0.16071
		من 10 سنوات و اقل من 15	0.39205
		15 سنة فأكثر	.54044*
	من 10 سنوات و اقل من 15	اقل من 5 سنوات	-0.55276*
		من 5 و اقل من 10 سنوات	-0.39205
		15 سنة فأكثر	0.1484

-0.70116*	اقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	
-0.54044*	من 5 واقل من 10 سنوات		
-0.14840	من 10 سنوات واقل من 15		
0.89782*	من 5 واقل من 10 سنوات	اقل من 5 سنوات	تقييم الموارد البشرية
0.49188	من 10 سنوات واقل من 15		
0.95378*	15 سنة فأكثر		
-0.89782*	اقل من 5 سنوات	من 5 واقل من 10 سنوات	
-0.40593	من 10 سنوات واقل من 15		
0.05596	15 سنة فأكثر		
-0.49188	اقل من 5 سنوات	من 10 سنوات واقل من 15	
0.40593	من 5 واقل من 10 سنوات		
0.4619	15 سنة فأكثر		
-0.95378*	اقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	
-0.05596	من 5 واقل من 10 سنوات		
-0.46190	من 10 سنوات واقل من 15		

يشير الجدول (26.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحاور اختيار الموارد البشرية وتقييم الموارد البشرية بين مستويات سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، كانت بين أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات و15 سنة فأكثر لصالح العاملين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة.

5.4.4. الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير العمر.

استخرجت المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (27.4)، (28.4).

الجدول (27.4) المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير العمر

المحاور	اقل من 30 سنة	من 30 و اقل من 40 سنة	من 40 و اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
تحليل العمل والوظائف	3.68	3.74	3.70	3.78
استقطاب الموارد البشرية	3.42	3.48	3.54	3.48
اختيار الموارد البشرية	4.13	4.00	3.71	3.92
تدريب الموارد البشرية	4.10	3.92	3.57	3.81
تقييم الموارد البشرية	3.25	3.38	3.15	3.48
الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	3.73	3.49	3.33	3.64
الدرجة الكلية	3.70	3.65	3.48	3.67

الجدول (28.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير العمر

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.96	0.10	0.03	3	0.10	بين المجموعات	تحليل العمل والوظائف
		0.34	78	26.48	داخل المجموعات	
			81	26.58	المجموع	
0.99	0.03	0.03	3	0.08	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.82	78	63.63	داخل المجموعات	
			81	63.71	المجموع	
0.58	0.66	0.47	3	1.41	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.71	78	55.28	داخل المجموعات	
			81	56.69	المجموع	
0.42	0.96	0.71	3	2.13	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.74	78	57.83	داخل المجموعات	
			81	59.96	المجموع	
0.69	0.50	0.52	3	1.56	بين المجموعات	تقييم الموارد البشرية
		1.05	78	81.80	داخل المجموعات	
			81	83.36	المجموع	
0.71	0.46	0.54	3	1.61	بين المجموعات	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية
		1.18	78	91.63	داخل المجموعات	
			81	93.24	المجموع	
0.78	0.36	0.21	3	0.63	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.59	78	45.80	داخل المجموعات	
			81	46.43	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (28.4) السابق قبول الفرضية الصفرية اي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في

هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية تعزى لمتغير العمر، حسب (الدرجة الكلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0,99-0,42) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، أي ان إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لا تختلف باختلاف العمر

**6.4.4: الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات.**

استخرجت المتوسطات الحسابية لإدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات كما يوضحه الجدولان (29.4)، (30.4).

**الجدول (29.4) المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات**

المحاور	لا يوجد	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات
تحليل العمل والوظائف	3.54	3.78	3.76	3.77
استقطاب الموارد البشرية	3.44	3.54	3.32	3.65
اختيار الموارد البشرية	3.81	3.95	3.81	3.93
تدريب الموارد البشرية	3.48	3.93	3.73	3.82
تقييم الموارد البشرية	3.35	3.36	3.40	3.21
الحوافز الممنوحة للموارد البشرية	3.41	3.58	3.51	3.46
الدرجة الكلية	3.49	3.67	3.58	3.62

الجدول (30.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات

مستوى الدلالة *	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
0.62	0.60	0.20	3	0.60	بين المجموعات	تحليل العمل والوظائف
		0.33	78	25.99	داخل المجموعات	
			81	26.58	المجموع	
0.67	0.52	0.41	3	1.24	بين المجموعات	استقطاب الموارد البشرية
		0.80	78	62.47	داخل المجموعات	
			81	63.71	المجموع	
0.92	0.16	0.12	3	0.35	بين المجموعات	اختيار الموارد البشرية
		0.72	78	56.35	داخل المجموعات	
			81	56.69	المجموع	
0.50	0.80	0.60	3	1.79	بين المجموعات	تدريب الموارد البشرية
		0.75	78	58.17	داخل المجموعات	
			81	59.96	المجموع	
0.93	0.14	0.15	3	0.46	بين المجموعات	تقييم الموارد البشرية
		1.06	78	82.90	داخل المجموعات	
			81	83.36	المجموع	
0.97	0.09	0.10	3	0.31	بين المجموعات	الحوافز الممنوحة للموارد البشرية
		1.19	78	92.94	داخل المجموعات	
			81	93.24	المجموع	
0.91	0.18	0.10	3	0.31	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.59	78	46.12	داخل المجموعات	
			81	46.43	المجموع	

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (30.4) السابق قبول الفرضية الصفرية اي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في

هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات حسب (الدرجة الكلية)، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.50-0.97) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي ان إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لا تختلف باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  بين المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعا للمتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات، العمر، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار فرضيات الدراسة التي تنبثق عن هذا السؤال، ولعرض النتائج سنتطرق لفحص الفرضيات كما هو موضح:

• نتائج الفرضية الأولى والتي تنص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  للمتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية، استخرجت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت وكذلك الانحرافات المعيارية، واستخدمت الباحث اختبار ت لمجموعتين مستقلتين (Independent Sample t-test) وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول (31.4).

الجدول (31.4) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس

الدلالة *	قيمة ت	أنثى		ذكر		الدرجة الكلية للأداة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.14	1.48	0.97	3.60	0.66	3.90	

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (31.4) قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس وذلك لان مستوى الدلالة تساوي (0.14) وهي أكبر من (0.05).

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثانية، استخرجت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية حسب متغير المؤهل العلمي، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدولان (32.4)، (33.4).

**الجدول (32.4) المتوسطات الحسابية لأداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي**

الدرجة الكلية	دبلوم فاقل	بكالوريوس	دراسات عليا
	3.91	3.89	3.59

**الجدول (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	1.10	2	0.55	1.03	0.36
داخل المجموعات	42.26	79	0.54		
المجموع	43.36	81			

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.05 = \alpha$ ).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (33.4) قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في

محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لان مستوى الدلالة يساوي (0.36) وهي اكبر من (0.05).

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

لفحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير الدرجة الوظيفية كما يوضحه الجدولان (34.4)، (35.4).

الجدول (34.4) المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الكلية	رئيس الهيئة المحلية	مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة	غير ذلك
	4.18	3.83	3.58	3.61	4.17

الجدول (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الدرجة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	5.80	4	1.45	2.97	0.03
داخل المجموعات	37.56	77	0.49		
المجموع	43.36	81			

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.05=\alpha$ ).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.01=\alpha$ ).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (35.4) السابق رفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية وذلك لان مستوى الدلالة (0.03) وهي أقل من (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق في أداء العاملين حسب مستويات الدرجة الوظيفية، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (36.4).

الجدول (36.4): اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية

لابداع العاملين حسب مستويات المسمى الوظيفي

الدرجة الوظيفية 1	الدرجة الوظيفية 2	الفرق بين المتوسطات
رئيس الهيئة المحلية	مدير	0.3544
	رئيس قسم	.60440*
	رئيس شعبة	.57234*
	نائب رئيس الهيئة المحلية	0.00824
مدير	رئيس الهيئة المحلية	-0.3544
	رئيس قسم	0.25
	رئيس شعبة	0.21795
	نائب رئيس الهيئة المحلية	-0.34615
رئيس قسم	رئيس الهيئة المحلية	-.60440*
	مدير	-0.25
	رئيس شعبة	-0.03205
	نائب رئيس الهيئة المحلية	-.59615*
رئيس شعبة	رئيس الهيئة المحلية	-.57234*
	مدير	-0.21795
	رئيس قسم	0.03205
	نائب رئيس الهيئة المحلية	-.56410*
نائب رئيس الهيئة المحلية	رئيس الهيئة المحلية	-0.00824
	مدير	0.34615
	رئيس قسم	.59615*
	رئيس شعبة	.56410*

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ .

يشير الجدول (36.4) إلى أن الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية حسب متغير الدرجة الوظيفية كانت بين رئيس الهيئة المحلية وكل من رئيس القسم ورئيس الشعبة وذلك لصالح رئيس الهيئة المحلية، كما أن الفروق كانت بين غير ذلك وكل من رئيس القسم ورئيس الشعبة ولصالح غير ذلك.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  للمتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.

استخرجت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات كما يوضحه الجدولان (37.4)، (38.4).

الجدول (37.4) المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات

الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 وأقل من 10 سنوات	من 10 وأقل من 15	15 سنة فأكثر
	4.22	3.97	3.78	3.68

الجدول (38.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
بين المجموعات	3.15	3	1.05	2.03	0.12
داخل المجموعات	40.21	78	0.52		
المجموع	43.36	81			

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ . \*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ .

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (38.4) قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات وذلك لان مستوى الدلالة يساوي (0.12) وهي اكبر من (0.05).

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) للمتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير العمر.

استخرجت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية ، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير العمر كما يوضحه الجدول (39.4) ، (40.4).

**الجدول (39.4) المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير العمر**

الدرجة الكلية	اقل من 30 سنة	من 30 و اقل من 40 سنة	من 40 و اقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
	3.89	3.90	3.84	3.79

**الجدول (40,4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير العمر**

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.17	3	0.06	0.10	0.96
	داخل المجموعات	43.20	78	0.55		
	المجموع	43.36	81			

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.05 = \alpha$ ).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.01 = \alpha$ ).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (40.4) السابق قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعاً لمتغير العمر وذلك لان مستوى الدلالة يساوي 0.96 وهي قيمة أكبر من 0.05.

- الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات.

استخرجت المتوسطات الحسابية لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية، وكذلك الانحرافات المعيارية، ثم استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين المتوسطات باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات كما يوضحه الجدولان (41.4)، (42.4).

الجدول (41.4) المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات

الدرجة الكلية	لا يوجد	أقل من 5 دورات	من 5-10 دورات	أكثر من 10 دورات
	3.77	3.95	3.73	3,86

الجدول (42.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير

عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.67	3	0.22	0.41	0.75
	داخل المجموعات	42.69	78	0.55		
	المجموع	43.36	81			

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.05 = \alpha$ ).

\*\* دال إحصائياً عند مستوى ( $0.01 = \alpha$ ).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (42.4) السابق قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات وذلك لأن مستوى الدلالة يساوي 0.75 وهي قيمة أكبر من 0.05.

#### 5.4 . تحليل النتائج:

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية

- لقد حصل المحور رقم (3) "اختيار الموارد البشرية" على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.89) وهي الأعلى وبمستوى كبير، حيث كان واضح تأكيد المبحوثين على التزام الهيئة المحلية بأنظمة التوظيف وان عملية الاختيار تتم للأفراد الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف ووجود وصف وظيفي واضح. ويعتبر الباحث السبب أن الاهتمام بعملية الاختيار يعود لأسباب خاصة بالجهات الإشرافية تتعلق برغبتهم في اختيار العاملين حسب رغباتهم وتوجهاتهم حيث لاحظ وجود اعتبارات مجتمعية وعائلية وحزبية تفرض نفسها.
- لقد حصل المحور رقم (4) "تدريب الموارد البشرية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.78)، حيث أكد المبحوثين على أن التدريب يساعد على زيادة تمكين العاملين لمهارات جديدة تحقق أهداف الهيئة المحلية، ويساعد في تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الأداء الأفضل وتطوير قدرات العاملين في تقديم المشورة المهنية لصناع القرار و تساعد في اتخاذ قرارات مهمة، ويعتقد الباحث إن إيجابية إجابات المبحوثين يعود لسبب أن الموارد البشرية يتلقون تدريبات بشكل مستمر من عدة جهات مثل وزارة الحكم المحلي، صندوق وإقراض البلديات، واتحاد مقدمون خدمات المياه و سلطة الطاقة، بعض الشركات المقدمة لخدمة عدادات المياه والكهرباء وشركات البرمجة وغيرها ولم يلاحظ الباحث ان الهيئات المحلية تعقد تدريبات للعاملين ضمن خطة معية أو استناداً لتقارير داخلية أو نتائج التقييم مما يتسبب في ترك فجوة

كبيرة ما بين قدرة العاملين والمهام المطلوبة منهم، وان اعتماد الهيئات المحلية في تصميم البرامج التدريبية على الجهات الخارجية هو هروب واضح من المسؤولية والسبب ان هذه الجهات تصمم برامجها بناءً على اعتبارات خاصة ببرامجها وأهدافها وليس حسب نقاط الضعف الخاصة بالعاملين في الهيئة المحلية نفسها.

- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، 2017) حيث أظهرت ان درجة تطبيق الوزارات الفلسطينية معيار التدريب والتطوير بمتوسط حسابي (3.56) واتفقت مع دراسة (الخالدي، 2012، ص148) كما واتفقت مع دراسة (رشيد، 2018، ص139) بوجود تأثير لتدريب والتطوير على اداء العاملين بأن الافراد يستفيدون من التدريبات وتؤثر على ادائهم واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (موسى، 2007) بوجود تخطيط لبرامج تدريبية.

● لقد حصل المحور رقم (1) " تحليل العمل والوظائف" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.73) حيث كان واضحاً من وجهة نظر الجهات الإشرافية ان العاملون يتمتعون بمعرفة المهام الأساسية لوظائفهم حيث يتم فحص المتقدمين لمعرفة هذه المهارات والقدرات واكدوا بايجابية ان العاملون يقوم بواجباتهم الوظيفية في الوقت المناسب وحسب رأي الباحث أن تحليل العمل يتم لكنه غير منتظم وهو يتم عند الحاجة لكل شاغر وظيفي بهدف وضع بعض المعايير الخاصة بالشاغر، وفي الأغلب يتم بطريقة بسيطة تعتمد على قدرة إدارة الموارد البشرية داخل الهيئة المحلية على القيام بعملية التحليل.

-اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ابو حطب، 2009، ص113) بوجود تحليل وظيفي يحدد الهدف من الوظيفة والواجبات والمسؤوليات والمعرفة والآليات والمهارات الأزمة للعمل.

-اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (النجار، 2013، ص116) حيث ان آراء مجتمع الدراسة حول هذا المحور سلبية مما يعني ان التحليل الوظيفي يعتبر احدى معوقات تطبيق تقييم اداء العاملين في هيئات الحكم المحلي .

● لقد حصل المحور رقم (2) "استقطاب الموارد البشرية" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) مما يعني بصفة عامة ان أفراد العينة ابدوا اتجاهاً ايجابياً نحو محتوى الفقرة الذين أفادوا ان الجهات الإشرافية تقوم بوضع معايير موحدة من اجل استقطاب الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية لشغل الوظائف والمناصب الإدارية ويعزو الباحث هذه النتيجة لان الاستقطاب في هيئات الحكم المحلي يمارس بطرق التقليدية وهي من خلال الإعلان العام عبر

المواقع الالكترونية و ألوحات العامة ومن خلال خبرة الباحث فان الهيئات المحلية لا تمارس الاستقطاب بشكل كبير لأكثر من سبب من أهمها ضعف في قدرات الجهات الإشرافية و ضعف حركة التوظيف.

-اتفقت هذه الدراسة مع دراسة(حسن،2010)ص 72 حول استقطاب الكفاءات وأصحاب المهارات

● لقد حصل المحور رقم (6) "الحوافز الممنوحة للموارد البشرية" على المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.46) مما يعني ان أفراد العينة ابدوا اتجاهاً ايجابياً، حيث أكدوا على دور الحوافز في رفع مستوى الأداء نحو العمل، وان أداء العاملين يتحسن بعد منحهم الحوافز المالية، و يعزو الباحث السبب إن الهيئات المحلية تمنح الحوافز، لكنها لا تخضع لبرامج معينة لهذه الحوافز، وهي تمنح في الأغلب مقابل بعض الأعمال الإضافية، ولم يلاحظ الباحث أن هناك حوافز تشجيعية للمميزين أو لمن أبدع في عمله سوى في بعض الحالات النادرة والقليلة، ويؤكد الباحث ان الهيئات المحلية بأمس الحاجة لتحفيز العاملين نحو الابتكار والإبداع في مجال الخدمات والبحث عن وسائل وابتكار أخرى جديدة تسهل على المواطنين الوصول لخدماتهم وتوفير الجهد والوقت والمصاريف على الهيئة المحلية.

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (القاضي،2012) في الاهتمام في منح الحوافز للعاملين بمتوسط حسابي (4,82)ص87، كما واتفقت مع دراسة (ابو شرخ، 2010) ص80 بعدم وجود معايير وضوابط واضحة لمنح الحوافز واختلفت مع دراسة (صبح، 2016)ص112 توفر نظام الحوافز المادية بشكل قليل، حيث جاء رأي العينة حول متغير الحوافز بمستوى منخفض بمقدار (1.84)

● لقد حصل محور رقم (5) " تقييم الموارد البشرية" في المرتبة السادسة والأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي الخاص به (3.33) وبمستوى متوسط، ويرى الباحث ان السبب يعود لعدم قدرة الجهات الإشرافية داخل الهيئات المحلية على تنظيم عملية تقييم الأداء، وعدم قدرتها على التعامل مع نتائج التقييم سواء كانت النتائج سلبية أو كانت ايجابية للكثير من الاعتبارات أهمها المالية والاجتماعية الشخصية ويشير الباحث ان عملية التقييم تحتاج لطواقم تمتلك استقرار وظيفي وأجواء عمل ايجابية مناسبة لكن هذه الظروف مغيبة عند الكثير من الهيئات المحلية لوجود

الكثير من الخلافات وبتحديد لدى المجالس لهذه الهيئات، لذلك يتم إهدار الكثير من الوقت والجهد في الانشغال في قضايا شخصية من أهمها الصراع على منصب رئيس الهيئة أو العضوية والتشكيلات مما ينعكس سلباً على كافة العاملين وعلى الجهات الإشرافية التي تفقد الكثير من التواصل لانجاز أعمال التقييم.

- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو شريعة، 2014) ص 165 ان إدراك المدراء لممارسة تقييم الأداء جاءت أدنى نسبة. واختلفت مع دراسة (نعيرات، 2018) ص 79 ان تأثير تقييم الأداء الوظيفي كان بدرجة كبيرة. واتفقت مع دراسة (زيدية، 2015، ص 112) بوجود معايير لتقييم الاداء.

يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كانت كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.61) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن مستوى إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كان كبيراً.

وتعارضت مع دراسة صيام، (2007) التي خلصت إلى عدم وجود وظائف إدارة الموارد البشرية وضعف الرضا عن أنظمة إدارة الموارد البشرية

#### 5.4 ملخص نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ما بين إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين وقت طرحت الدراسة مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي تتعلق بطبيعة العلاقة ما بين متغيرات الدراسة ، وفيما يلي ملخصاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة :-

##### 1.5.4. نتائج تتعلق بمستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية:

- يتضح من خلال الدرجة الكلية إلى أن مستوى إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كانت كبيرة بحيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستجابة (3.61) وانحراف معياري (0.76) وهذا يدل على أن مستوى إدارة

الموارد البشرية من وجهة نظر الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كان كبيراً.

#### 2.5.4. نتائج تتعلق بأداء العاملين:

- تشير الدرجة الكلية أن المتوسط الحسابي لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كان كبيراً، وبلغ (3.84) وانحراف معياري (0.73) أي أن مستوى أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية كان كبيراً.

#### 3.5.4. نتائج تتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة:

- أن مستوى تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية جاء كبيراً وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.73).
- أن مستوى إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً.
- أن مستوى اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89).
- أن مستوى تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً وبلغ (3.78).
- أن مستوى تقييم الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان متوسطاً كان متوسط، وبلغ (3.33).
- أن مستوى الحوافز الممنوحة للموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية كان كبيراً أن المتوسط الحسابي وبلغ (3.50).

#### 4.5.4. نتائج تتعلق بخصائص سمات الأفراد:

- يتبين أن 80% من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من الذكور، أما نسبة الإناث فقد بلغت (20%) من عينة الدراسة.
- يتبين أن (63%) من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت ممن يحملون درجة البكالوريوس ، وان 17% هم ممن يحملون مؤهل الدراسات العليا.

- يتضح أن 28% من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت يحملون مسمى رئيس شعبة، تبعها رئيس قسم وغير ذلك وبلغت لكل منهما (20%)، أما رؤساء الهيئات المحلية في محافظة سلفيت فقد بلغت نسبتهم في العينة 17%، كما حصل المسمى الوظيفي مدير على أقل النسب بلغت (15%).

- يتبين أن 42% من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لديهم خبرة 15 سنة فأكثر في مجال تطوير القدرات، وأن 26% لديهم من 10 وأقل من 15 سنة خبرة في مجال تطوير القدرات، أما أقل هذه النسب فكانت تخص فئة من 5 وأقل من 10 سنوات وبلغت (15%).

- يتبين أن (34%) من العاملين في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت أعمارهم 50 سنة فأكثر، 33% تراوحت أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50 سنة، وأن أقل هذه النسب هي (6%) وتعود للفترة العمرية أقل من 30 سنة.

- يتبين أن عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات التي التحق بها العاملون في الجهات الإشرافية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت كانت أقل من 5 دورات وبلغت نسبتها (86%)، أما أقل هذه النسب فكانت تخص لم يلتحق العاملون بدورات أبداً وبلغت (16%).

#### 5.5.4. النتائج الخاصة بفرضية الدراسة:

رفض الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ارتباط خطية موجبة وقوية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت بحيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.81، كما يتضح وجود علاقة خطية موجبة بين كل من أبعاد إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت فإن الزيادة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.

#### 6.5.4. النتائج الخاصة بتأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس وذلك على جميع محاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر الجهات الإشرافية والدرجة الكلية، فقد تراوح مستوى الدلالة عليها ما بين (0.10-0.75) وهذه القيم أكبر من (0.05).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حسب (الدرجة الكلية) وعلى المحاور، فقد تراوح مستوى الدلالة لها ما بين (0.33-0.79) وهذه القيم جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي ان إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية لمحاور (تحليل العمل والوظائف، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، الحوافز الممنوحة للموارد البشرية) أي ان إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت لمحاور (تحليل العمل والوظائف، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، الحوافز الممنوحة للموارد البشرية) لا تختلف باختلاف الدرجة الوظيفية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية لمحاور (تحليل العمل والوظائف، استقطاب الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، الحوافز الممنوحة للموارد البشرية) والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات.
- قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير الجنس.

- قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- رفض الفرضية الصفرية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية.
- قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.
- قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعا لمتغير العمر.
- قبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات.
- رفض الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ارتباط خطية موجبة وقوية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي.

## الفصل الخامس:

### الاستنتاجات والمقترحات:

#### 1.5. تمهيد:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت، ويعرض هذا الفصل الاستنتاجات هذه الدراسة التي أوصت بها ، كما سيقدم الباحث عدة مقترحات للباحثين لإجراء دراسات حولها في المستقبل حول الموضوع.

#### 2.5. الاستنتاجات:

توصلت الدراسة للعديد من الاستنتاجات المبنية على النتائج وتحليلها ومشاهدات وملاحظات الباحث و كانت كما يلي:

- أن غالبية العاملين في الجهات الإشرافية هم من الذكور حيث نسبتهم 80% ذكور و20% إناث ويعود ذلك لعزوف الإناث عن العمل في الهيئات المحلية وذلك أن طبيعة العمل يتطلب التعامل مع الجمهور بشكل مباشر ومن نفس البيئة الاجتماعية وهذا غير مشجع بالنسبة للإناث ومن ناحية أخرى أن 28% من العاملين في الجهات الإشرافية هم في منصب رئيس شعبة وهم عبارة عن فنيين ميدانيين في مجال الكهرباء والمياه وغيرها بحيث يتعذر على الإناث العمل فيها.
- يتمتع العاملون بمعرفة المهام الأساسية لوظائفهم التي تمكنهم من القيام بأعمالهم وذلك بسبب اهتمام الإدارة بذلك، بهدف ضمان سير تقديم الخدمات اليومية للمواطنين، بالإضافة أن العاملين قد اعتادوا على الإجراءات والنشاطات اليومية التي تتم أثناء تقديم الخدمة للمواطنين.

- تقوم الجهات الإشرافية بفحص المتقدمين للوظائف لمعرفة مهاراتهم وقدراتهم قبل عملية التعيين، حيث لا يمكن اعتماد توظيف أي متقدم دون التأكد من قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه، لأن طبيعة عمل موظفين الهيئات المحلية لا تحتمل الخطأ أثناء تقديم الخدمة.
- اعتماد معايير موحدة من أجل استقطاب العاملين كنوع من النزاهة والشفافية وإتاحة الفرص أمام الجميع وبالتساوي للمنافسة على الوظائف، وذلك لتعزيز ثقة المجتمع بسياسة ونهج الهيئة المحلية.
- أن عملية التعاقد مع العاملين مرتبط بأنظمة التوظيف الخاصة بالهيئات المحلية التي تعتمدها وزارة الحكم المحلي وقد تختلف هذه الأنظمة حسب حاجة الهيئة المحلية.
- يساعد التدريب على زيادة تمكين العاملين بمهارات جديدة نحو أهداف الهيئة المحلية، ذلك كون التدريبات التي تستهدف العاملين هي تدريبات متخصصة حول التعامل مع برامج وأنظمة جديدة تم إدخالها على الهيئة المحلية من خلال بعض المشاريع الممولة التي في الأغلب يتم تدريب العاملين من نفس جهة التمويل.
- اختلفت آراء العاملين في الجهات الإشرافية حول ملائمة التدريبات التي تقدمها الهيئة المحلية لإحتياجات العاملين، ويعود ذلك لضعف عملية تقييم الأداء الذي يمكن من خلاله تحديد أهم نقاط الضعف التي تحتاج للتدريب والاهتمام، وإن التدريبات التي تقوم بها الهيئة المحلية هي ضعيفة لأنها جاءت بناءً على قرار إداري يعتمد على ردات الفعل على بعض المواقف.
- يدرك العاملون القوانين والأنظمة الخاصة بالهيئات المحلية وذلك من منطلق دوافع شخصية ليتمكنوا من معرفة حقوقهم القانونية من رواتب ومكافآت وإجازات ومستحقات وإتباع... الخ، ولمعرفة تنفيذ مهامهم الوظيفية دون أي تجاوزات قد تضعهم تحت المسائلة.
- تعاني الهيئات المحلية بشكل عام من ضعف في ممارسة تقييم الأداء وذلك لعدم توفر الكثير من العمليات والنشاطات التي تسبق عملية التقييم والتي تؤثر على مستوى أداء العاملين مثل بيئة

العمل وتوفير متطلبات اليومية لتنفيذ المهام وعدم وضوح بعض الإجراءات، بالإضافة إلى ضعف قدرة الجهات الإشرافية من القيام بعملية التقييم، حيث أن الهيئات المحلية لديها نموذج تقييم الأداء تم إعداده من وزارة الحكم المحلي و لا يتم استخدامه لعدم قدرة الهيئات المحلية على القيام بعملية التقييم بشكل مناسب.

- أن للحوافز دور فاعل في رفع مستوى أداء العاملين كونها تلبي رغباتهم المادية والمعنوية ويعتبرها العاملون فرصة لتقدير الذات والتباهي بها أمام الآخرين تقديراً لجهودهم وانجازهم مما يزيد من دافعية العمل وتجعلهم على جاهزية دائمة للقيام بأي مهام إضافية.
- يعتبر العاملون أن الحوافز الممنوحة تفتقر للعدالة وهذا لأنها لا يتم منحها ضمن برنامج مهني ونظام خاص ومتكامل ينتهي بعملية التقييم، لكن ما يحدث هو عبارة عن مبادرات عشوائية تقوم بها الجهات الإشرافية أو رئيس الهيئة المحلية يتم من خلالها منح الحوافز مقابل انجاز أعمال إضافية أو مواقف معينة، بالإضافة أن العاملون يعتبرون ما يحصلون عليه مقابل أعمالهم الإضافية هو اجر بدل جهدهم وليس حوافز.
- يلتزم العاملون في الهيئات المحلية بالأنظمة والسياسات المتبعة كون هذه الأنظمة تجعلهم يتبعون نفس النهج في تقديم الخدمات لكافة المواطنين، وان أي تجاوز يضع العاملين تحت طائلة المسؤولية، وان التزام العاملون بها يعفيهم من تبعات أي أخطاء قد تنتج عنها، بالإضافة أن هناك دافع شخصي وهو ثقافة الالتزام بالأنظمة والسياسات.

### 3.5. التوصيات:

لأجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في ضوء النتائج والاستنتاجات والتفسيرات، يضع الباحث عدد من التوصيات التي تصب مصلحة العاملين في هيئات الحكم المحلي، التي تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين ، وعليه يمكن تقديم المقترحات التالية:

- أن يتم التركيز على استخدام المنهج العلمي لجمع معلومات دقيقة ومفصلة عن الوظيفة والموظفين وذلك لتحديد المؤهلات والمواصفات المطلوبة وصف وظيفي ومواصفات وظيفية لتحديد الأنشطة والمهام التي سيقوم بها الموظف
- ضرورة استخدام أكثر من وسيلة لفحص المتقدمين للوظائف من أجل التأكد من قدرتهم على التعامل مع المهام المختلفة والأنشطة المتنوعة ، أن يشرف على هذه الاختبارات متخصصين من داخل الهيئة المحلية أو من خارجها
- تعزيز الثقة ما بين المجتمع المحلي والهيئة المحلية من خلال النزاهة والشفافية والحيادية في عمليات التوظيف من خلال إتباع مبدأ تساوي الفرص .
- تكريس مبدأ المعايير المحددة للاختيار في الخطة السنوية تساهم في تحقيق أقصى درجات النزاهة والشفافية عند اختيار العاملين.
- عدم ملائمة التدريبات لاحتياجات العاملين سببها أن تصميم التدريبات لا يتم ضمن منهج علمي منطقي، حيث يجب أن يتم تصميم التدريبات حسب نتائج تقييم الأداء المرحلي أو السنوي وان يتم تصميم برامج لمعالجة نقاط الضعف وبرامج تركز على نقاط القوة للحفاظ عليها وتنميتها.
- ضرورة تعزيز عملية تحسن الأداء لخلق حالة ايجابية في تنفيذ الأعمال، حيث تركز معظم الإدارات على عملية تحفيز العاملين أصحاب الأداء المتميز وتتجاهل التحسن الذي يحدث عند بعض العاملين الغير مميزين.

- تحديث معايير تقييم الأداء بشكل سنوي لتتناسب مع أهداف الخطة السنوية وان تكون بمعرفة و بمشاركة العاملين.
- ضرورة الاستمرار في منح المكافآت للعاملين وذلك لأثرها الايجابي على الاستمرار في التحسن والتميز وخلق الدافعية والمبادرة مع مراعاة العدالة في منحها للمستحقين .
- تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق ما بين العاملون في الهيئات المحلية وهذه الممارسة هي ضرورة مهنية واجتماعية تساهم في خلق أجواء مريحة تساعد على خلق أجواء مهنية مريحة لكافة العاملين وتجعل منهم أكثر انسجاماً في تنفيذ مهامهم.

#### 4.5. المقترحات:

- إتباع المنهج العلمي في تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة ( نظام التقييم، بناء البرامج التدريبية، تحليل العمل الوظائف).
- ضرورة رسم سياسة المؤسسة في تحديد أهدافها وموائمتها مع أهداف العاملين لخلق حالة من الشراكة الحقيقية في تبادل المصالح لتحقيق الأهداف.
- أهمية تصميم برامج تهدف إلى تحسن أداء العاملين.
- أهمية نتائج التقييم في تقديم الحوافز والترقيات وتصميم برامج التدريب تحسين بيئة العمل ، إعادة تصميم الوظائف، تحديد النشاطات والمهام.
- جدوى اعتماد نظام موحد لإدارة الموارد البشرية في جميع هيئات المحلية.

## 5.5. الرسائل المقترحة :

- دراسة علاقة إتباع المنهج العلمي في تصميم وظائف إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين.
- دراسة علاقة مواءمة أهداف المؤسسة بأهداف العاملين وأثرها على الأداء.
- دراسة أهمية تحسن أداء العاملين وأثره على معدل الإنتاجية.
- دراسة اثر اعتماد نتائج التقييم في منح الحوافز والترقيات على أداء العاملين.
- دراسة أهمية اعتماد نظام موحد لإدارة الموارد البشرية في هيئات المحلية.

## قائمة المراجع:

- إبراهيم، م. (2009): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- ابو نبعة ، ع. (2014): النظريات الادارية، شركة دار العلوم للنشر والتوزيع، الكويت.
- البرادعي، ب. (2009): تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين ، etrac ، ايتراك للطباعة والنشر ، مصر.
- توفيق، أ. (2015): دليل مديري التنمية البشرية لقياس الأداء، ط1، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- تيم، ي. (2018): إدارة الموارد البشرية، دار فضاءات للنشر - عمان.
- جرار، أ. (2018): المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الجبالي، ح. (2016): تنمية الاداء الوظيفي والاداري، دار الأسرة للإعلام ودار العلم الثقافة.
- الجبالي، ح. (2016): مهارات وفن إدارة الموارد البشرية. دار الإسراء، عمان.
- الجبالي، ح. (2016): تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام وعلم الثقافة للنشر.
- جميل، ع. (2015): إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنادرية للنشر، الأردن.
- جميل ، ع. (2016): تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، بيروت.
- جميل، ب. (2008): تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، الاردن.
- الحاج حسن، ص. (2019): الطريق الى النجاح وتطوير الشخصية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
- حسن، ر. (1999): إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية.

- الحريري، ر.(2017): اتجاهات في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
- الحريري، م.(2015): طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الحريري، م.(2012): إدارة الأفراد الحديثة، دار المناهل للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.
- الحميري، ع، آخرون (2015): إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، ط1، اليازوري، عمان.
- الحيايى، و. عودة، و.(2016): دور واثار التدريب في انتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الاكاديمي.
- الخشالي، ش. 2015: موضوعات ادارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع - الاردن.
- حمدان، خ. الزبون، ع.(2016): كتاب إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر، عمان.
- الدوري، ز. آخرون.(2011): مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- دودين، أ.(2012): إدارة الأعمال الحديثة ووظائف المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان.
- رشيد، ك.(2018): اثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، جامعة الانبار، العراق.
- رشيد، م.(2009): إدارة الموارد البشرية، ط3، العبيكان للنشر، الرياض.
- رشيد، م. (2018): إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض.
- رضوان، م.(2013): استراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية للنشر والتدريب، السودان.
- سلمة، ف.(2016): إدارة وتصميم الوظائف والرضى الوظيفي، دار أزمنة للنشر، عمان.
- سالم، م.(2009): إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب.
- سعد الدين، م، اخرون(2011): التوظيف مهارات لتحقيق ميزة تنافسية، مكتبة العبيكان، الرياض.
- الشلبي، هـ، النسور، م.(2008): إدارة المنشآت المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- شلبي، م.(2017): التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان.
- طه، ع.(2013): قضايا عالمية معاصرة في إدارة الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، مصر.
- عبودي، ز.(2017): الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، دار المعتز، عمان.
- العزاوي، ع.(2016): إستراتيجية النظرية والتطبيق، أكاديمية أكسفورد العليا.
- عبد الخالق، م.2016: علم نفس الشخصية، مكتبة انجلو المصرية، مصر.
- العزاوي، ن. جواد، ع.(2017): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عارف، س.(2010): أساسيات الوصف الوظيفي، زهران للنشر، عمان.
- عليما، خ.(2019): ضغوط العمل وأثرها على الأداء، دار الخليج للنشر، عمان.
- بن عيشي، ع.(2012): اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- عوض، م.(2003): الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية ، القاهرة.
- العلق، ب.(2017): أساسيات إدارة الوقت، دار اليازوري العلمية، عمان.
- (عواد، م، S.D) ، تأملات في إدارة الموارد البشرية، ط1 \ الناشر محمد عواد .
- الحريري، هـ . (2016): الرضا الوظيفي وقياس الأداء، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، القاهرة.
- القحطاني، م.(2008): إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، الرياض.
- القحطاني، م.(2015): الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض.
- القريوتي، م.(2010): الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان.
- القيسي، م.(2016): الأداء الاستراتيجي الامريكي بعد عام (2008)، العبيكان للنشر، الرياض.
- القراري، ع.(2016): الإستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم

والدول. Oxford Higher Academy, UK

- الكرخي، م.(2014): إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- كنديلجي، ع.(2008). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الكسيبي، ع.(2005): إدارة الموارد البشرية في خدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- الكلالدة، ظ.(2011): استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للإعلام و دار علم الثقافة.
- مصطفى، م.(2013): تحليل وتوصيف الرضى الوظيفي، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- مصطفى، م.(2014): تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، ط1، الناشر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- المغربي، م.(2016): إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- المغربي، م.(2016): أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان لنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، س.(2019): طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسة او كالة الصحافة العربية، وكالة الصحافة العربية ناشرون، القاهرة.
- ماهر، أ.(1993): السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات، ط8. الدار الجامعية للنشر، مصر.
- المحمدي، س.(2019): إدارة الموارد البشرية -رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، ط1، دار اليازوري، عمان.
- منصور، ك، صالح، س.(2010): تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى.
- المغربي، م.(2017): إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- الهواسي، م، الرونجي، ح.(2014): مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، العراق.

- الويشي، ف. (2013): أساليب القيادة والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب.
- يوسف، م. (2016): إدارة الأداء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

## الملاحق:

### ملحق (1) قائمة محكمين أداة الدراسة

م	الاسم	الجامعة
1	د. سعدي الكرنز	جامعة القدس
2	د. احمد رزق الله	جامعة القدس
3	د.محمد عميشة	جامعة فلسطين التقنية خضوري
4	د.عماد ولد علي	الجامعة العربية والامريكية
5	أ.مروان زهد	وزارة التربية والتعليم
6	د. ذيب ناصيف	جامعة القدس المفتوحة

ملحق (2) الاستبانة:



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

السادة المحترمين، تحية طيبة وبعد،،،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بغرض جمع المعلومات حيث يقوم الباحث بأجراء دراسة بعنوان :

**"علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظات سلفيت، طولكرم، قلقيلية، من وجهة نظر الجهات الإشرافية"**

كمتطلب لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، متمنياً من حضرتكم التكرم في تعبئة الاستبانة المرفقة بعد الاطلاع على كل فقرة من فقراتها بشكل متأن وموضوعي، ووضع إشارة (X) للإجابة التي تتناسب مع رأيك الشخصي وتعبّر عن الواقع، مع التأكيد إن إجاباتكم ستكون محط احترام وتقدير وستكون بغاية السرية وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وإن دقة إجاباتكم ستعكس على صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

**مع خالص شكري واحترامي على حسن تعاملكم واهتمامكم**

**الباحث: نعيم عبد محمد شقير**

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

الجنس:-

ذكر  أنثى

المؤهل العلمي:-

دبلوم فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا

الدرجة الوظيفية:

رئيس الهيئة محلية  مدير  رئيس قسم  رئيس شعبة   
غير ذلك .....

سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات:-

أقل من 5 سنوات  من 5 و أقل من 10 سنوات   
من 10 سنوات وأقل من 15  15 سنة فأكثر

العمر:-

أقل من 30 سنة  من 30 و أقل من 40 سنة   
من 40 و أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات:-

لا يوجد  أقل من 5 دورات  من 5-10 دورات  أكثر من 10 دورات

القسم الثاني :

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بعلاقة إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي، المكونة من سبعة محاور يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات

المحور الأول: تحليل العمل والوظائف في هيئات الحكم المحلي						
بدائل الإجابة					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يتمتع العاملون بمعرفة المهام الأساسية لوظائفهم التي تمكنهم من القيام بعملهم.	1
					يتم استخدام أكثر من أسلوب في جمع البيانات لغرض تحليل طبيعة العمل والوظيفة.	2
					يقوم العاملون بتنفيذ الواجبات الوظيفية في الوقت المناسب.	3
					يتم استخدام المنهج العلمي لجمع معلومات دقيقة ومفصلة عن الوظيفة والموظفين الذين سيشغلونها.	4
					تراعي الجهات الإشرافية خصائص مكان العمل لتناسب وطبيعة الوظيفة.	5
					يملك العاملون وصف وظيفي واضح.	6
					تتناسب الوظيفة التي يكلف بها الموظف مع مؤهلاته وقدراته ومهاراته المكتسبة.	7
					يتم فحص المتقدمين لمعرفة المهارات والقدرات التي يحتاجها المرشحين لأداء الوظيفة أثناء عملية التوظيف.	8
					تحتوي ملفات العاملين على تعريف للمهام والمسؤوليات الوظيفية.	9
					176 تواكب الهيئة المحلية التغيرات التكنولوجية السريعة.	1 0

المحور الثاني : استقطاب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي						
الفقرة						
بدائل الإجابة						
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					1	تقوم الجهات الإشرافية باستخدام أساليب علمية متعددة للاستقطاب الوظيفي للعاملين الأكثر كفاءة.
					2	تبحث الجهات الإشرافية عن الكفاءات الأكثر ملائمة للوظائف التي تحتاجها وتشجعها للتقدم لها في الوقت المناسب.
					3	يوظف الاستقطاب للارتقاء بفاعلية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية .
					4	تقوم دائرة الموارد البشرية بعملية الاستقطاب الوظيفي للعاملين المميزين عندما تكون بحاجة حقيقية لهذا الاستقطاب.
					5	تلتزم الهيئة المحلية بالخطة العامة عند القيام بالاستقطاب الوظيفي للموارد البشرية.
					6	تستقطب الهيئة المحلية الموارد البشرية التي تمتلك مهارات وخبرات كافية لشغل الشواغر الوظيفية والمناصب الإدارية .
					7	تقوم الجهات الإشرافية بوضع معايير موحدة من أجل الاستقطاب الوظيفي للعاملين.
					8	تمتلك الجهات الإشرافية المعرفة الجيدة عن طرق وأساليب الاستقطاب الوظيفي.
					9	تتوفر الموارد المالية اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب الوظيفي.

المحور الثالث:- اختيار الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي

بدائل الإجابة					الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					1 تعتمد الهيئة المحلية نظاماً موحد ونماذج واضحة لعملية الاختيار.
					2 الوصف الوظيفي للشواغر والمواقع التي سيتم استحداثها في الهيئة المحلية واضحة.
					3 عملية الاختيار لشغل الوظيفة مرتبطة أساساً بالوصف الوظيفي
					4 تتم عملية الاختيار وفق معايير إدارية محددة مسبقاً.
					5 تعتمد الهيئة المحلية معايير محددة في الخطة لضمان نزاهة الاختيار.
					6 تعتمد الهيئة المحلية نظام تكافؤ الفرص في عملية الاختيار لكافة المتقدمين.
					7 التعاقد مع العاملين مرتبط بأنظمة التوظيف الخاصة بتصنيفات الهيئات المحلية.
					8 تختار الهيئة المحلية العمالة الأكثر قدرة لتحقيق أهدافها الخدمائية.

## المحور الرابع :- تدريب الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي

بدائل الإجابة					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					التدريب الذي تقدمه الهيئة المحلية ملائم لاحتياجات العاملين.	1
					يسهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف الهيئة المحلية.	2
					يساعد التدريب على انفتاح وتفاعل العاملين مع بيئتهم الخارجية.	3
					يساعد التدريب على زيادة تمكين العاملين لمهارات جديدة تحقق أهداف الهيئة المحلية.	4
					يساهم التدريب في تطوير قدرات العاملين مما يمكنهم من تقديم المشورة المهنية لصناع القرار في الهيئة المحلية تساعد في اتخاذ قرارات مهمة.	5
					تعتمد الهيئة المحلية التدريب لمعالجة نقاط الضعف لدى العاملين.	6
					يساعد تدريب العاملين على تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم لوحدهم.	7
					يطور التدريب وينمي دافعية العاملين نحو العمل.	8
					يمنح تدريب العاملين فرصة للترقية في العمل.	9
					يساعد التدريب العاملين في تطوير مهارات الاتصال بما يحقق الأداء الأفضل.	10

المحور الخامس :- تقييم الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي.

بدائل الإجابة					الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					1 يوجد سجلات وتقارير دورية يتم مراجعتها من أجل تقييم أداء العاملين.
					2 يتم تقييم أداء العاملين ضمن معايير محددة.
					3 يعرف العاملون بآلية تقييم أدائهم.
					4 يتم مراجعة معايير تقييم الاداء من اجل تطوير عمل العاملين في الهيئة المحلية .
					5 يدرك العاملون القوانين والأنظمة الخاصة بالهيئات المحلية.
					6 يحفز التقييم العاملين على تطوير أدائهم.
					7 تراعي الهيئة المحلية توفر بيئة عمل مناسبة تضمن نزاهة وعدالة عملية التقييم.
					8 تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين مستفيدة من عملية التقييم.
					9 تتم عملية التقييم بحيادية.
					10 يتم تعزيز العاملين الذين تميزوا في أدائهم بعد التقييم.
					11 يتم مكافأة العاملين الذين تحسن أدائهم.
					12 يتم تطوير برامج تدريب بناءً على نتائج التقييم.

المحور السادس :- الحوافز الممنوحة للموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي

بدائل الإجابة					الفقرة
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					1 تهتم الهيئة المحلية بتحفيز العاملين.
					2 تخضع الهيئة المحلية لنظام موحد في منح الحوافز للعاملين.
					3 هناك عدالة في تطبيق نظام المكافآت والحوافز.
					4 يتم اعتماد ترقيات العاملين وقت استحقاقها.
					5 يعتبر العاملين نظام الحوافز أساسياً في رفع روحهم المعنوية.
					6 تعتمد الهيئة المحلية نظام الحوافز ضمن خطة الموارد البشرية.
					7 الحوافز لها دورها في رفع مستوى الأداء نحو العمل.
					8 أفضل الحوافز بالنسبة للهيئة المحلة هي المعنوية.
					9 تحرص الهيئة المحلية منح الحوافز في الوقت المحدد.
					10 يتم تخصيص حوافز مرضية للأعمال الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية.
					11 يتحسن أداء العاملين بعد منحهم الحوافز المالية.

المحور السابع :- الأداء الوظيفي للعاملين في الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي

بدائل الإجابة					الفقرة	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
					يلتزم العاملون بإجراءات وأساليب العمل.	1
					ينجز العاملون مهامهم بكفاءة.	2
					إنتاجية العاملين تتناسب مع الجهد المبذول.	3
					ينجز العاملون مهامهم بفاعلية.	4
					جودة الخدمات التي يقدمها العاملون تتناسب مع مدخلات الإنتاج.	5
					يتحمل العاملون ضغط العمل.	6
					يتم انجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد لكل مهمة.	7
					يلتزم العاملون بأنظمة وسياسات الهيئة المحلية.	8
					يلتزم العاملون في الهيئة المحلية بالعمل بروح الفريق	9
					هناك تحسن مستمر في الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية من عام لآخر	10
					يتمتع العاملون في الهيئة المحلية بمقدرتهم على الابتكار وتطوير الاداء.	11
					تمنح صلاحيات كافية لتمكين العاملين في الهيئة المحلية من انجاز مهماتهم.	12
					لدى العاملين في الهيئة المحلية مهارة في حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.	13

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1.1)	هيكل الدراسة	11
(1.3)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	97
(2.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	98
(3.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	98
(4.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات	99
(5.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	99
(6.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات	100
(7.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت	102
(8.3)	نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت	103
(9.3)	معامل ثبات كرونباخ ألفا حسب محاور والدرجة الكلية لفقرات الأداة	104
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إدارة الموارد البشرية	112
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تحليل العمل والوظائف	113
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور إدارة استقطاب الموارد البشرية	115
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى اختيار الموارد البشرية	117
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات تدريب الموارد	118

	البشرية	
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات محور تقييم الموارد البشرية	(6.4)
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فقرات الحوافز الممنوحة للموارد البشرية في	(7.4)
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء العاملين	(8.4)
125	معامل ارتباط بيرسون بين محاور إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين	(9.4)
126	معامل ارتباط بيرسون بين تحليل العمل والوظائف وأداء العاملين في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت.	(10.4)
127	معامل ارتباط بيرسون بين استقطاب الموارد البشرية وأداء العاملين	(11.4)
128	معامل ارتباط بيرسون بين اختيار الموارد البشرية وأداء العاملين في هيئات	(12.4)
128	معامل ارتباط بيرسون بين تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين	(13.4)
129	معامل ارتباط بيرسون بين تقييم الموارد البشرية وأداء العاملين	(14.4)
130	معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز الممنوحة وأداء العاملين	(15.4)
131	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس.	(16.4)
132	المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	(17.4)
133	. نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي	(18.4)
134	المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى	(19.4)

	لمتغير العمر	
135	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الدرجة الوظيفية.	(20.4)
136	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحور اختيار الموارد البشرية بين مستويات الدرجة الوظيفية	(21.4)
137	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحور تقييم الموارد البشرية بين مستويات الدرجة الوظيفية	(22.4)
138	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية للدرجة الكلية حسب مستويات الدرجة الوظيفية	(23.4)
139	المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات	(24.4)
140	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات	(25.4)
141	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لمحاور اختيار وتقييم الموارد البشرية بين مستويات سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات.	(26.4)
143	المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير العمر	(27.4)
144	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير العمر.	(28.4)
145	المتوسطات الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية في هيئات الحكم المحلي في محافظة سلفيت من وجهة نظر العاملين في الجهات الإشرافية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات.	(29.4)

146	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات	(30.4)
147	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار مستوى دلالة الفروق بحسب متغير الجنس	(31.4)
148	المتوسطات الحسابية لأداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.	(32.4)
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي.	(33.4)
149	المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية.	(34.4)
149	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير الدرجة الوظيفية.	(35.4)
150	اختبار أقل فرق دال إحصائي (LSD) للمتوسطات الحسابية، للمقارنات البعدية لابتداع العاملين حسب مستويات المسمى الوظيفي	(36.4)
151	المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات	(37.4)
151	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في مجال تطوير القدرات	(38.4)
152	المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير العمر	(39.4)
152	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير العمر	(40.4)
153	المتوسطات الحسابية لأداء العاملين تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات	(41.4)
153	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق حسب متغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير القدرات	(42.4)

## فهرس المحتويات:

i	إقرار
ii	شكر وعران
iii	مصطلحات الدراسة
iv	ملخص
vi	Abstract
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها:
1	1.1 . مقدمة:
3	2.1 ميررات الدراسة:
4	3.1 مشكلة الدراسة:
6	4.1 أهمية الدراسة:
6	5.1 أهداف الدراسة:
8	6.1 أسئلة الدراسة:
9	7.1 الفرضيات:
10	8.1 متغيرات الدراسة:
11	9.1 حدود الدراسة:
11	10.1 هيكلية الدراسة:
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة:
13	1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:
13	2.1.2 تخطيط وظائف الموارد البشرية:
14	1.2.1.2 أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية:
14	3.1.2 نظريات إدارة الموارد البشرية:
15	4.1.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:
45	6- نزاهة التقييم وعدالة:
74	2.2 الدراسات السابقة:
95	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
95	1.3 منهجية الدراسة
95	2.3 مجتمع الدراسة

96	3.3. عينة الدراسة.....
100	4.3. أداة الدراسة .....
101	5.3. الاختبار المسبق للأداة.....
101	1.5.3. الدراسة الاستطلاعية (الاستكشافية).....
101	2.5.3. صدق الأداة: .....
105	6.3. إجراءات تنفيذ الدراسة .....
108	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة:</b> .....
111	1.4. نتائج الدراسة.....
111	2.4. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة: .....
130	4.4- نتائج الفرضيات .....
154	5.4. تحليل النتائج:.....
157	5.4. ملخص نتائج الدراسة:.....
157	1.5.4. نتائج تتعلق بمستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية:.....
158	2.5.4. نتائج تتعلق بأداء العاملين: .....
158	3.5.4. نتائج تتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة: .....
158	4.5.4. نتائج تتعلق بخصائص سمات الأفراد: .....
159	5.5.4. النتائج الخاصة بفرضية الدراسة:.....
159	6.5.4. النتائج الخاصة بتأثير خصائص عينة الدراسة على إجاباتهم:.....
162	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والمقترحات:</b> .....
162	1.5. تمهيد:.....
162	2.5. الاستنتاجات: .....
165	3.5. التوصيات:.....
166	4.5. المقترحات: .....
167	5.5. الرسائل المقترحة: .....
168	قائمة المراجع:.....
173	الملاحق:.....
173	ملحق (1) قائمة محكمين أداة الدراسة.....
174	ملحق (2) الاستبانة: .....